

KÁTHIA SUSANA ALMEIDA

O DESENVOLVIMENTO DOS PEQUENOS EMPRESÁRIOS EM CURITIBA:  
UMA ALTERNATIVA DE EDUCAÇÃO PERMANENTE

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Educação, do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre.

O DESENVOLVIMENTO DOS PEQUENOS EMPRESÁRIOS EM CURITIBA:  
UMA ALTERNATIVA DE EDUCAÇÃO PERMANENTE

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Educação (área de concentração: Recursos Humanos e Educação Permanente), e aprovada em sua forma final junto à banca examinadora integrada pelos professores:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> MARIA DO ROSÁRIO KNECHTEL

Prof. Dr. LUIZ KULCHETSUKI

Prof. JOSÉ VICENTE DAS NEVES MIRANDA

Prof. JOÃO CARLOS WALTRICH

... A papai: sempre presente ...

## AGRADECIMENTOS

Quando se fazia necessário, meditava. Naquelas ocasiões, sempre, um raio de luz clareava a minha tarefa por concluir, parecia surgir meio à vereda de uma portinhola e o facho me conduzia.

Deus me deu os dias de seguidas semanas, sete motivos em um único destino: terminar. Ele foi o meu mestre e, por sete vezes, o meu muito obrigada.

A papai, pela amizade, pelo amor, pelo apoio, pela compreensão, pela confiança, pela credibilidade, pela dedicação, pelo esforço, pelo estímulo, pela paciência.

Ao Rubens e à Xirlei, pelo carinho, pela confiança, pela credibilidade pelos esforços compartilhados, pelo incentivo, pelos preciosos momentos de integração, pelo respeito aos seres humanos que vocês são.

Ao Mauro e à Regina, pela amizade, pelos autênticos momentos, pelo carinho, pelo comprometimento, pela confiança, pela credibilidade, pelo incentivo.

À professora doutora Maria do Rosário Knechtel, pela amizade, pela competência, por ser permanente fonte de dedicação, estímulo e cultura.

Ao professor José Vicente das Neves Miranda, por ser constante fonte crítica e colaborador de todos os momentos.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.



"Ser ou não ser, eis a questão!"

Shakespeare

## RESUMO

Este estudo faz uma retrospectiva histórica da participação dos pequenos empresários desde o século passado, e mesmo nas primeiras décadas deste século, destacando o defrontamento destes profissionais com problemas que são comuns até hoje.

Em seguida há um detalhamento dos principais itens de desenvolvimento de recursos humanos com aprofundamento em conceitos de desenvolvimento de recursos humanos em qualidade total.

Finalmente, faz-se uma apresentação de práticas não-formais de educação permanente onde os pequenos empresários podem desenvolver sua formação profissional. Acrescentou-se, ainda, uma complementação teórica de como seria a relação ideal entre os pequenos empresários e suas respectivas equipes.

## ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Studie stellt eine historische Retrospektive der Rolle der Kleinunternehmer im vergangenen Jahrhundert und in den ersten Jahrzehnten dieses Jahrhunderts dar, wobei die Weise, in der sie mit Problemen, die bis heutzutage noch geläufig sind, umgehen, besonders hervorgehoben wird.

Anschliessend werden die eichtigsten Punkte der Entwicklung von Arbeitskräften behandelt und Konzeptionen über die Entwicklung von Arbeitskräften, die Spitzenqualität besitzen, vertieft.

Zuletzt werden einige informale Formen der permanenten Erziehung vorgestellt, die den Kleinunternehmern Fortbildungsmöglichkeiten bieten. Eine theoretische Ergänzung weist auch noch auf die ideale Beziehungsform zwischen Kleinunternehmern und deren Angestellten hin.

## SUMÁRIO

RESUMO	vi	
ZUSAMMENFASSUNG	vii	
1.0	INTRODUÇÃO	1
1.1	O PROBLEMA	14
1.2	OS OBJETIVOS	15
1.3	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	16
1.4	PROCEDIMENTOS ADOTADOS	16
1.4.1	Revisão de Bibliografia	17
1.4.2	Síntese de cada Capítulo	17
1.4.3	Considerações Gerais	17
1.4.4	À Guisa de Conclusão	17
2.0	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Retrospectiva Histórica da Pequena Empresa	18
2.1.1	Surgimento da Pequena Empresa	36
2.1.2	Síntese	47
2.2	Desenvolvimento de Recursos Humanos	48
2.2.1	Desenvolvimento de Recursos Humanos em Qualidade Total	70
2.2.2	Síntese	82
2.3	A Educação não Formal e a Preparação para o Trabalho	83
2.3.1	Práticas não Formais destinadas aos Pequenos Empresários	102
2.3.2	Síntese	137
2.4	Como Deveria ser o Comportamento dos Pequenos Empresários em Relação à sua Equipe	137
2.4.1	Ilustrações Reais do Comportamento dos Pequenos Empresários em Relação à sua Equipe	145
2.4.2	Síntese	152
3.0	CONSIDERAÇÕES GERAIS	156
4.0	À GUIA DE CONCLUSÃO	186
5.0	BIBLIOGRAFIA	188

## 1.0 INTRODUÇÃO

O homem precisa desenvolver-se pessoal, social e profissionalmente e para tal necessita adquirir uma visão de mundo. Ela merece relevância por parte da sociedade, uma vez que em poucos registros se encontra algo de concreto nas novas políticas de economia informal ou criptoeconomia, no que diz respeito a um programa de educação não-formal para o desenvolvimento do cidadão. Parece que o mesmo não ocorre quando se busca informações na literatura referente ao desenvolvimento do pequeno empresário, em outros países.

Na realidade européia os negócios continuam ainda mais nacionais e regionais do que os negócios nos Estados Unidos, apesar de, toda a integração que buscam. Por várias razões. Uma delas, sem óbvio, é a diferença lingüística; outra é a variedade de gostos, muito maior que a existente nos Estados Unidos. Por esse motivo, têm-se mercados locais mais fortes e negócios locais, os quais - por definição - são principalmente pequenos.

As principais oportunidades para os pequenos negócios podem estar ligadas à possibilidade de vender um produto livremente em qualquer país da Comunidade Econômica Européia (CEE).

Já os Estados Unidos podem ter começado como um país agrícola, mas se consolidaram com base no poderio de sua indústria. Da exploração espacial à estratégia militar, ostentaram uma forte liderança no desenvolvimento de novos produtos - e não há melhor ilustração para uma nação que se autodefine como industrial do que os nomes de seus times de futebol: Pittsburgh

Steelers (metalúrgicos de Pittsburgh) ou Prudue Boilermakers (Caldeiros de Purdue) são dois exemplos.

Sem a indústria, o país simplesmente deixaria de funcionar. Mas, por ironia, o setor industrial assumiu um papel secundário, não só em razão dos trunfos dos concorrentes externos mas também pela imagem emergente de sociedade de serviços da era da informática.

Os anos oitenta, que começaram com a sombra da recessão, acabaram firmando-se como um período de considerável crescimento para a economia norte-americana. Com o dólar estável, baixo desemprego, um número recorde de pequenos negócios, previsões econômicas de um crescimento ainda maior na década de noventa, os Estados Unidos parecem estar voltando às suas raízes de economia manufatureira, especialmente na área das pequenas empresas.

Para poder competir, elas descobrem nichos de mercado, prestam mais atenção à qualidade e ao atendimento e adotam a estratégia global de marketing das grandes companhias, em mais uma prova de que a indústria, que resistiu a depressões, recessões e guerras, permanece como o empregador e o patrimônio mais sólido dos Estados Unidos. Foi a indústria, afinal, que modelou o passado do país.

Transformada em um dinossauro e acossada pela concorrência dos produtos importados, a manufatura norte-americana começa a conquistar seu antigo vigor, agora num ritmo mais prudente. O primeiro impulso foi dado pelo fortalecimento do dólar, que estimulou a expansão das exportações, e por uma política de comércio exterior mais competitiva. O segundo impulso

do fortalecimento está na crescente preocupação em manter-se na linha de frente das novas tecnologias.

Um terceiro indício, enfim, está no ressurgimento da manufatura domiciliar, proibida por muito tempo como reação às condições inseguras de trabalho e à exploração de trabalhadores pelos patrões. Agora, a proibição foi levantada para certos tipos de roupas, num reconhecimento de que os negócios domiciliares são uma tendência em alta.

Agir depressa para atender às necessidades que as empresas grandes deixaram de lado está ajudando as pequenas indústrias a sobreviverem no competitivo setor industrial.

O porte e o número de empregados também impedem as grandes empresas de criarem aquela atmosfera familiar, que as pequenas normalmente exibem, e que cria uma espécie de espírito de equipe capaz de estimular o aumento da cooperação e da produtividade.

Os industriais, efetivamente, têm se esforçado muito para refazer o contato com os seus empregados. Eles conhecem a influência dos trabalhadores no futuro da empresa e sabem que pessoal técnico bem treinado é cada vez mais difícil de encontrar. Afinal, embora a automação aumente muito a velocidade, eficácia e flexibilidade de uma indústria, ainda são as pessoas que operam as máquinas: o fator decisivo do sucesso ou do fracasso de uma empresa.

Evitando adotar a pesada estrutura administrativa, os orçamentos dilatados e a atmosfera impessoal das grandes empresas, as pequenas indústrias são rápidas, porém, em absorver outras características das grandes que lhes possam ser úteis. O prin-

principal exemplo de pensar grande é a atenção especial que as pequenas vêm dando ao mercado mundial. Dos cem mil exportadores americanos cerca de dez mil são classificados como em crescimento. Embora faturem menos de trezentos milhões de dólares por ano, essas empresas fazem, em média, mais de uma centena de exportações anuais e se apóiam em produtos que sejam únicos em qualidade ou design e não precisam, portanto, enfrentar uma concorrência muito pesada.

Outra tendência do momento é o interesse por pesquisa e desenvolvimento. Se as empresas maiores podem alocar grandes recursos para o desenvolvimento de novos produtos, as menores, em geral, podem trabalhar mais rápido e de forma mais barata; uma dinâmica que, aliás, algumas grandes indústrias vêm procurando imitar, ao dividir seus departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento em pequenas subseções.

Finalmente, os pequenos industriais também começam a compreender a importância de um marketing efetivo. Propaganda, exposição em feiras comerciais, distribuição de releases são a única maneira de tornar seu produto conhecido e enfrentar a grande concorrência.

A indústria norte-americana realizou uma longa e dura jornada. Foi ofuscada pelos serviços, bombardeada pela concorrência externa, desgastada pela queda de qualidade e administração pouco eficaz. E nenhum desses problemas irá desaparecer, pelo menos em futuro próximo. As importações continuarão a inundar o país. A legislação sobre juros e investimentos, controle da poluição e saúde no trabalho continuarão a apresentar um equilíbrio precário entre os interesses dos empregados e dos traba-



lhadores. Apesar de tudo, no entanto, nenhuma indústria tem sido tão próspera, tenaz ou influente, nos últimos cem anos, como a norte-americana. E ela continuará a ser a mais importante contribuição para a economia dos Estados Unidos.

Ao contrário das grandes empresas norte-americanas, as japonesas não se interessam em manter linhas de produção tão concentradas. Por isso, contratam os serviços de centenas de pequenas empresas. Estas atendem a encomendas de peças, planejam novos modelos, diversificam linhas de vendas e cuidam até de embalagens e de troca de nome de produtos. Essa idéia vem dando certo há quase quarenta anos e se revela um dos aspectos mais fortes da estrutura industrial nipônica. De fato, as pequenas empresas constituem um negócio importantíssimo do chamado modelo japonês; em qualquer bairro, de qualquer cidade do país, elas se fazem presentes, não só como fornecedores de peças, mas suprimindo também outras necessidades da área. Essa tendência vem crescendo há algum tempo nas economias mais sólidas do mundo. Representa, primeiro, um barateamento dos custos - as empresas contratam mão-de-obra altamente qualificada sem arcar com encargos trabalhistas. Atua também como incentivo aos pequenos empresários, que trabalham para si mesmos e faturam muito mais do que se fossem meros assalariados. É necessário esclarecer que até aqui nesta justificativa, deu-se um maior ênfase aos pequenos empresários da indústria americana, porque em Curitiba há predominância desta bibliografia.

Antigamente se dizia que havia dois Brasis: um Brasil moderno, industrial e urbano e um Brasil atrasado, agrário e rural. Pensava-se que, à medida em que a indústria se desenvolves-

se, o progresso e o bem-estar iriam se espalhando por todo o país.

Hoje, esta posição entre o velho e o novo modificou-se. A agricultura para a exportação utiliza a tecnologia mais sofisticada e a miséria extravasou dos campos para o centro e periferia das grandes cidades. A pobreza agora coabita com a riqueza. O que existe hoje por toda a parte são dois brasileiros: um bem nutrido, sadio, mais alto e forte; outro, subalimentado, doente, mais baixo e fraco. É o povo brasileiro que está hoje dividido em dois.

Este abismo que separa uma minoria que vive bem, de uma maioria que mal consegue sobreviver, não é obra do acaso, nem de uma escassez de recursos.

A pobreza, no Brasil, decorre de escolhas políticas. Ela é consequência de uma estrutura social desigual que vem de longe, que tem suas raízes na escravidão, agravada pelo modelo econômico imposto nos últimos vinte anos, que privilegiou o crescimento do pólo da riqueza nacional e não sua repartição.

Para as elites brasileiras, povo nunca foi gente. Nunca teve direitos. Para os que mandam, a pobreza é fruto da indolência, da ignorância e da malandragem. Para os de cima, Nação, Estado e Governo se confundem com sua própria classe social.

Entretanto, não pode existir democracia duradoura num país majoritariamente de miseráveis. Não pode haver cidadania autêntica num país onde a maioria da população não tem direito a uma vida com um mínimo de dignidade.

Houve um momento, anos atrás, em que uma parcela significativa da sociedade brasileira começou a se mobilizar para dar

um basta à tortura e à repressão política. Essa tomada de consciência do valor dos direitos humanos foi o início do fim do regime militar.

A tortura atingia diretamente apenas a uma pequena minoria, mas aviltava e intimidava a todos. Hoje, a fome atinge a maioria, mas suas maiores vítimas, os mais pobres, são os que menos podem se defender e fazer ouvir sua voz, o que agrava ainda mais o escândalo desta situação.

A fome no Brasil é um problema ético, político e social. É inaceitável e imoral que milhões de brasileiros não tenham o que comer num país que tem recursos para alimentá-los. Segurança não rima com desespero e democracia não rima com miséria.

O problema da miséria ou o aumento da violência e das tensões sociais levará os ricos a terem não apenas desprezo, mas também, e cada vez mais, medo do povo. A onda do crime e a escalada da violência nas cidades, o clamor por mais polícia e mais repressão, a histeria da segurança, os assassinatos de posseiros e bôias-frias, tudo isso são sintomas de uma guerra civil não-declarada.

Se esta engrenagem não for contida já, o sonho de uma sociedade mais justa e democrática terá se convertido em pesadelo. Não pode haver democracia num país dividido em dois, em que a lei e os direitos têm sentido para uns e não para outros. Se a democracia, que foi conquistada a duras penas, não se estender à esfera das necessidades sociais básicas, ela não sobreviverá.

O desafio ético e político do Brasil hoje é o enfrentamento da questão da dívida externa. Dívida externa e dívida social estão de tal maneira interligadas, que um nó não se desatará sem

que o outro também se desate.

Dentro deste parâmetro contraditório, polêmico e conflitivo, levantam-se as cortinas do palco social para as seguintes cenas: a dona-de-casa que vende doces para ajudar no orçamento doméstico, o agitado comércio de milhares de ambulantes nas ruas centrais das grandes cidades brasileiras, o incrível negócio pseudoclandestino dos bicheiros, os traficantes de drogas e a enorme quantidade de micro e pequenas empresas não registradas que atuam nos mais diversos setores. Todas essas atividades (e muitas outras), socialmente aceitas ou não, constituem a chamada economia informal. Uma economia real, responsável por significativa parcela do emprego e da renda nacional, mas que nem sempre se deixa fotografar de corpo inteiro pelas estatísticas oficiais e pelas pesquisas.

Números do IBGE indicam que a economia informal diminuiu entre os censos de 1970 e 1980. No primeiro destes dois censos a participação dos serviços domésticos, das pequenas oficinas de reparação e das demais atividades informais foi de 16,5% do PIB e, em 1980, este número caiu para 13%.

Uma pesquisa do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), divulgada há pouco tempo, apurou que as atividades informais cresceram 44% entre 1986 e 1989. Interessado em esclarecer as dúvidas levantadas por avaliações tão divergentes, o IBGE está negociando um convênio com a Universidade Federal do Rio de Janeiro e o SEBRAE para a realização de pesquisas sobre a economia não registrada.

Aparentemente, grande parte das controvérsias da economia informal tem sido causada por problemas de conceituação. Afinal,

o que deve entrar na definição de informalidade? É um conceito amplo que, como uma espécie de guarda-chuva, seja capaz de abrigo - além de todos os tipos de atividades claramente informais, a compra e venda de mercadorias sem nota fiscal, a sonegação de impostos, o subfaturamento nas exportações e o superfaturamento nas importações, a troca direta de mercadorias na zona rural (caso dos produtores que adquirem tratores e outros insumos mediante a entrega de parte da colheita), a prática do ágio como forma de burlar o controle de preços ou o congelamento, e o velho caixa-dois.

Essas práticas alargam as fronteiras da informalidade num processo simbiótico com o mercado formal, numa relação sem contornos e sem limites, levando suas dimensões para muito além das simples relações informais de trabalho.

Um estudo do SEBRAE mostrou que as atividades informais são exercidas principalmente por pessoas do sexo masculino, com idade entre 30 e 39 anos e nível de escolaridade primário. O ingresso dessas pessoas no setor informal está ligado aos problemas conjunturais que prejudicam a economia como um todo.

Evidentemente, essa escolha tem vantagens e desvantagens. Os aspectos considerados positivos são o não-pagamento de impostos, os ganhos maiores que os obtidos no setor formal, liberdade e autonomia, contato direto com o público e outros benefícios, entre eles a possibilidade de oferecer à família um padrão de vida mais elevado. As desvantagens são o risco de ser descoberto, a apreensão de mercadorias pela fiscalização, a dificuldade de obter crédito, as flutuações nos ganhos e a falta dos benefícios assegurados pela legislação trabalhista.

A realidade cabocla sugere que existe (e sempre existirá) um setor informal. Ele ajuda a engordar o PIB e a elevar o emprego. Mas tem também o seu lado ruim na medida em que funciona como válvula de escape para as tensões resultantes da estagnação do setor formal, provocada pela falta de políticas econômicas adequadas, pelas pressões do endividamento externo e por outros fatores que reduzem as possibilidades de crescimento.

O estudo em pauta é relevante hoje para a estimulação e criação de pequenas empresas para novas fontes de trabalho, aumentando a produção e a qualidade do produto. Para que isto aconteça, é necessária a educação do pequeno empresário e sua atualização através de práticas educativas não-formais que poderão ser adquiridas no próprio trabalho e/ou fora dele.

No Paraná há um processo industrial pouco desenvolvido. É antes de tudo um Estado com a economia assentada na agricultura. O censo industrial de 1970 (IBGE) mostra a baixa participação do Paraná no sistema industrial brasileiro. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o processo industrial paranaense caracteriza-se pelo predomínio da pequena empresa (96,11%). Este dado evidencia que, de maneira geral, o processo industrial se compõe de pequenas empresas de organização familiar, funcionando nos moldes artesanais, razão pela qual se dá ênfase aos micro e pequenos empresários neste estudo.

Porém, para conquistar seu espaço profissional, o empresário deve refletir o quanto seu lado humano é descartável.

Miséria, AIDS, cólera, tuberculose, malária, fome, desemprego, guerras, corrupção ... É muito difícil encontrar um

único substantivo que traduza o quadro geral da humanidade hoje.

Coisas de final de século. Como era mesmo o final do século passado? Mas nem precisa fazer regressão para sentir que a virada para o século vinte era rodeada de ansiedade, expectativa e medo. Não havia grupos proclamando o apocalipse, o fim dos tempos? Não fosse só o ensejo do calendário, logo a seguir viria o cometa Halley, dando motivo para isso e pânico.

Claro que numa proporção extremamente diferente. Porque, as comunicações eram demoradas - a radiodifusão só iria encontrar evidência e acessibilidade nos primeiros anos do século seguinte - o ritmo da vida cotidiana era lento. O tempo, então, tratava de corrigir os exageros. Quando a notícia de uma catástrofe chegava, a distância entre a ocorrência do fato e sua comunicação meio que abafava rumores e impactos.

Cem anos depois, tudo mudou. O satélite praticamente reduziu a zero a distância entre os povos. Acontece algo de relevante em algum ponto do planeta e a humanidade inteira fica sabendo em questão de horas e até de minutos. A tecnologia facilitou muito a vida - dando conforto, rapidez, segurança. Deu o contexto da sociedade de consumo industrial - onde o ser humano é muito mais um índice estatístico do marketing dos hipermercados e dos shopping-centers. Não só as comunicações ficaram ultra-ligeiras, alcançando um número de destinatários cada vez maior, mas muitos outros processos se aceleraram. Constrói-se um prédio, para logo tornar-se a edificá-lo - sempre melhor - com tamanha velocidade que desconcerta os cidadãos.

A julgar pelos acontecimentos, pouco se conseguiu. O ser

humano entrou na dança com lobos do industrialismo. Virou outra marca, como tantas que se sucedem no sucesso das prateleiras dos supermercados, a ponto de necessitar sempre de um rótulo novo, que chame a atenção.

As relações humanas têm-se caracterizado exatamente por essa classificação da ideologia da sociedade industrial. Como na competição de etiquetas, o uso traz anexo a apatia do consumo aliada à euforia do próximo modelo. As pessoas relacionam-se menos do que se usam, umas às outras. Exemplo disto é o fenômeno do lenço descartável - com a horrível diferença de que o papel, mesmo usado, é reciclável, enquanto que o homem se torna biodegradado.

A velocidade dos automóveis, das ondas de rádio e televisão, as agendas lotadas de compromissos, fizeram do homem principalmente o urbano - um ser superficial. Uma vida cronometrada, mas pouco vivida; estressada, mas sem prazer; entre pessoas, mas sem celebração.

O ser humano perdeu a significação fundamental do seu processo holístico; o encontro consigo mesmo através do defronte com as outras pessoas.

Os encontros são corriqueiros, como se todos quisessem se livrar de todos - quando, na verdade, a proposta cósmica era de que as pessoas se encontrassem e convivessem, intensa e profundamente.

A partir daí, vêm as queixas dos valores deteriorados e das instituições sociais falidas. Sem dúvida, a carência - se não a maior, uma das maiores - deste final de século é um ponto ético que sustente o ser humano. Um valor que lhe permita



fazer o caminho de volta, resgatando a humanidade que nele se ocultou.

Filosofias alternativas propõem justamente essa reflexão: a de que o homem encontre um sentido para viver, para se conhecer, para se libertar, para se integrar harmonicamente com os outros homens.

Seu maior ensinamento é mostrar que o homem não é um ser descartável, mas capacitado para o auto-conhecimento, para a auto-realização e para a auto-satisfação.

A ausência, ou a má leitura, do ponto ético, é causa das guerras humanas - das domésticas às armadas convencionais, assim por mais fora de moda que possa parecer, é importante re-ver princípios éticos, reavivando-os.

É sintomático que a crise tenha atingido a família, a escola e as instituições. A densidade demográfica e a mídia dão a essa manifestação de desequilíbrio proporções gigantescas, como se somente duas opções fossem possíveis: ou a fuga pânica, ou a apatia.

Há valores éticos que precisam tomar espaço nas comunicações de massa. A mesma mídia que fere é a que sana. Por esse sistema nervoso, amplificado e estendido (televisão, rádio, jornal, etc.) devem transitar biografias de homens fortes, exemplos edificantes, informações que permitam às pessoas refletir sobre suas potencialidades. Ninguém vai devolver o respeito ao ser humano à base de reprimendas. Então a estratégia precisa ser inteligente.

A mensagem reflexiva, porventura colocada nos meios de comunicação de massa, tem que enfatizar a responsabilidade de

cada pessoa com relação à sua própria vida. É muito fácil se despendar tempo e energia brincando com a interpretação assistemática e sensacionalista - mas ficará cada vez mais difícil o alcance do referido ponto ético.

Ela propõe o despertar da consciência crítica. Porque o senso ético já existe, latente, no mundo interior de cada ser humano. Em seu íntimo ele sabe que não é descartável - apenas que lhe falta uma educação continuada neste sentido.

### 1.1 O PROBLEMA

Justifica-se tal estudo, uma vez que não se tem dado a necessária atenção ao desenvolvimento do pequeno empresário. Este segmento da população economicamente ativa no Brasil está merecendo estudos mais aprofundados. Mesmo nas instituições que a ela se dedicam não se encontram estudos suficientes e dados estatísticos como é o caso do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que possam explicitar, por exemplo, se as pequenas empresas utilizam ou não de mão-de-obra qualificada.

Como professora universitária atuando em curso superior noturno de Administração em diferentes instituições, bem como em cursos do SEBRAE, os participantes, ao trazerem problemas de sua realidade de trabalho para as aulas, têm colocado, durante as discussões, aspectos que ilustram as necessidades vitais nas pequenas organizações, tais como: " - como poderei descentralizar as atividades entre profissionais com algumas deficiências? São, por exemplo, funcionários antigos que, no decorrer do tempo não

se atualizaram e não querem se atualizar, não aceitam as mudanças organizacionais, administrativas e técnicas!" Esta é uma das maiores dificuldades da administração. Outra fragilidade apresentada é assim expressa: "Como criar uma cultura organizacional numa pequena empresa? Como e quando o pequeno empresário deve realizar o acompanhamento à sua equipe, sem que seja visto como interferência na decisão delegada? O que fazer quando são esgotadas todas as possibilidades de solução para um problema no qual existem conflitos, se denota escassez de recursos financeiros, carência de pessoal, dispersão na estrutura física, prejudicando o processo administrativo de todas as formas e provocando desmotivação entre os funcionários? Como conseguir responsabilidade de um subordinado, quando este é 'aéreo', não tem idéias, não tem criatividade, não tem imaginação, ou seja, "vai na onda'?"

Como se vê, o desenvolvimento de recursos humanos da e para a pequena empresa, em Curitiba, é necessário e urgente. A partir das ponderações anteriores, e sentindo a importância do estudo, pretende-se aprofundá-lo, levantando os seguintes questionamentos: 1) É viável ao pequeno empresário construir sua formação profissional? 2) A relação educação/trabalho está presente na realização humana e profissional do pequeno empresário? 3) Como a educação permanente pode contribuir para o desenvolvimento do pequeno empresário?

## 1.2 OS OBJETIVOS

Para uma reflexão teórica, destacam-se os seguintes ob-

jetivos:

- Reconhecer as relações sociais e de trabalho na pequena empresa em sua perspectiva histórica;
- Identificar a fundamentação teórica que sustenta o desenvolvimento de recursos humanos na empresa mais especificamente na formação profissional do pequeno empresário;
- Oferecer subsídios que atendam às necessidades de desenvolvimento do pequeno empresário através de práticas de educação permanente.

### 1.3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Para uma melhor reflexão teórica, a partir da bibliografia relativa ao problema, adotou-se e constituiu-se os seguintes pressupostos teóricos.

- É relevante, hoje, o desenvolvimento de recursos humanos na empresa, uma vez que este depende em grande parte da qualidade da produção e das expectativas dos clientes.
- As relações sociais primárias e secundárias mesclam-se na pequena e na grande empresa não ocorrendo, porém, da mesma maneira.
- O desenvolvimento de recursos humanos, como modalidade de educação permanente ou continuada é uma das alternativas de melhoria profissional do pequeno empresário.

### 1.4 PROCEDIMENTOS ADOTADOS

Após a apresentação do problema e dos pressupostos teó-

ricos, este estudo tem sequência com os seguintes procedimentos para atingir os objetivos propostos.

#### 1.4.1 Revisão de Bibliografia

Análise e interpretação dos principais enfoques teóricos da área com a finalidade de construir um quadro de referência, contendo contribuições ao estudo do desenvolvimento do pequeno empresário de Curitiba.

#### 1.4.2 Síntese de Cada Capítulo

Apresentação geral das idéias essenciais de todo o conjunto teórico de cada capítulo.

#### 1.4.3 Considerações Gerais

Expor as principais concepções da revisão bibliográfica, com o aprofundamento de sugestões para o desenvolvimento do pequeno empresário.

#### 1.4.4 À Guisa de Conclusão

Apresentação de uma reflexão sobre todo o processo de desenvolvimento deste estudo.

## 2.0 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção de um quadro teórico que alcançará os objetivos propostos ao desenvolvimento do pequeno empresário de Curitiba é o que se apresenta a seguir.

Após a leitura e o contato com autores que realizam abordagens sobre o tema relacionou-se aqueles que mais respaldam o objeto de estudo.

### 2.1 Retrospectiva Histórica da Pequena Empresa

MORAES, em "A ideologia da micro empresa", tenta resgatar a obscura participação do pequeno empresário na história do Brasil.

Rastrear a história econômica do Brasil é viver uma sequência de perplexidade e irritação. Durante séculos o país foi vítima de exploração e fatos repetitivos que massacraram o orgulho nacional. Dentro deste contexto a iniciativa privada e, muito especialmente, os pequenos empreendedores, foram sufocados em sua nascente, como consequência de uma vasta complexidade cultural e de uma tirania econômica estrangeira. Podem-se detalhar inúmeros momentos na história para justificar estas colocações iniciais, mas seria preciso uma análise com os instrumentos de um historiador, e mesmo os historiadores preocupam-se mais com os fatos que fazem a história do que aqueles que foram objetos da história. É o velho processo da ideologia dominante, a

história na palavra dos vitoriosos, a lei do mando, os intelectuais traduzindo o uso do poder, como páginas de história.

Em 1808 a Família Real Portuguesa chegava ao Brasil, protegida pela esquadra inglesa. Dom João não conseguiu manter-se neutro na Guerra entre a França e Inglaterra e decidiu optar por aliar-se à Inglaterra na clássica Convenção Secreta, assinada em Londres. Para o Brasil a chegada da Família Real significava o prenúncio de novos tempos em todas as áreas, especialmente na economia. E foi visando incentivar a economia que, no ano seguinte, D. João assinou o Alvará de 28 de abril de 1809, estipulando medidas de ordem prática. Dentre as medidas estavam:

- Isenção de Impostos de Exportação para os produtos manufaturados no país;
- Isenção de direitos aduaneiros às matérias primas necessárias às fábricas nacionais;
- Concessão de privilégios exclusivos, por 14 anos, aos inventores de novas máquinas;
- O empréstimo às manufaturas de algodão, lã, seda, ferro e aço.

O Alvará de D. João é considerado como uma das primeiras medidas de incentivo à pequena economia brasileira uma tênue perspectiva de dar ao pequeno empreendedor a mesma chance que o grande. Mas sua lei não teve nenhum resultado prático, especialmente por dois motivos: porque as empresas nacionais viviam sob a tutela do Estado, e o Estado era totalmente relapso com o setor, e porque os tratados econômicos assinados em 1810, com a Inglaterra, vieram a sufocar totalmente a iniciativa privada nacional.

Cento e setenta e quatro anos depois, não é mais D. João e sim o General João Figueiredo que assina o Estatuto da Microempresa. No papel, Estatuto e Alvará eram iguais: tinham o intuito de estimular medidas de ordem prática para o desenvolvimento da economia nacional. E quase que por encanto, novamente estas leis não funcionam pelos mesmos motivos. O Estatuto de Microempresa inviabiliza-se porque o Estado é totalmente relapso com o setor, embora o trate com grande demagogia. Em segundo lugar, as Cartas de Intenções, assinadas entre o Brasil e o Fundo Monetário Internacional (FMI), sufocavam a iniciativa privada, através de arrochos salariais e fórmulas recessivas. Os Joãos continuavam no poder, só que ao invés da Inglaterra, o Brasil agora tinha como seu algoz, comprometendo a sua autonomia, o Fundo Monetário Internacional.

A quase totalidade dos produtos existentes na colônia, manufaturados ou não, eram ingleses. Importava-se água mineral, manteiga, biscoitos, relógios, chapéus, conservas, etc. Todos de qualidade inglesa. As lojas nas grandes cidades como Salvador, Rio, São Paulo, Belém e Recife, também eram controladas por ingleses, que haviam sido beneficiados pelo acordo de 1810, entre o governo inglês e a Família Real Portuguesa. Por este acordo, assinado pelo Lord Strangford e Souza Coutinho, Ministro de D. João, as taxas alfandegárias aplicadas aos produtos ingleses, seriam inferiores até mesmo aos produtos portugueses, trazidos para o Brasil por navios portugueses. Ironicamente, este acordo, que tinha inicialmente duração de 14 anos, chamava-se Aliança e Amizade. "Tratados" deste tipo tornaram-se contemporâneos, com alguma alternância de personagens. Hoje é comum



o Estado, na necessidade de suprir alguma deficiência no abastecimento ou complementar alguma necessidade interna, importar produtos com tratamento tributário diferenciado, beneficiando aos importadores, normalmente grandes empresas ou representantes de grandes grupos econômicos.

O tratado Aliança e Amizade veio pressionar ainda mais os pequenos empreendedores que, como uma economia subsidiária, supriam as necessidades básicas da colônia. O segmento como uma parcela organizada da sociedade, ainda não existia, e cada empresário, trabalhando isoladamente, chegava até mesmo a desconhecer a existência de outras atividades. A economia era estanque, e todos os serviços eram inter-relacionados somente em uma convergência: o atendimento à Corte. Mas, mesmo isolados, os pequenos empresários, com peculiaridades e características próprias, já faziam antever a sua importância como suporte das oligarquias futuras e na criação de uma pequena indústria tipicamente nacional. Estes empresários apresentavam também outras características: alguns eram ligados ao campo, como é o caso dos ferreiros e os curtumes. Outros eram essencialmente urbanos, exercendo atividades em olarias, carpintarias, cerâmicas, metalúrgicas e siderurgias, em sua maioria ofícios mecânicos. A atividade do empresário da pequena atividade produtiva, dadas as condições sócio-econômicas, não era impulsionada, fazendo com que estes empresários desenvolvessem uma economia unicamente de subsistência. Raros foram aqueles que transpuseram o limite entre a estagnação e o crescimento, limite este que era imposto por um mercado controlado por empresários ingleses. A formação étnica destes empresários, neste período da história, eram em

sua maioria portugueses. Mas ainda havia caboclos, que lidavam especialmente com a cerâmica, e alguns negros, que já conheciam a siderurgia na África.

Dois domínios econômicos caracterizaram o século XIX. No período colonial, os comerciantes ingleses controlaram todo o comércio de importação e o abastecimento interno. No império, este domínio passou para a agricultura, com os senhores do café definindo os rumos da política econômica. Destaque-se ainda a importância, embora um tanto efêmera, especialmente na segunda década, dos plantadores de mandioca. No final do século XIX importantes mudanças políticas irão afetar toda a economia brasileira; algumas destas mudanças irão propiciar um reassentamento para o empresário da incipiente indústria nacional. A primeira destas mudanças ocorre em 1888, com a abolição da escravatura, uma imposição inglesa que necessitava ampliar seu mercado consumidor, como consequência da Revolução Industrial por que passava a Inglaterra. A segunda medida, que é consequência da primeira, será a chegada no Brasil dos imigrantes, criando assim uma nova força de trabalho e, principalmente, uma nova mentalidade dentro da economia, como resultado de uma prática que já era desenvolvida por estes mesmos imigrantes na Europa.

A política econômica do Encilhamento, aplicada por Rui Barbosa no limiar da primeira República, buscava recuperar o déficit deixado pelo Império. Também era uma tentativa de equilibrar o sistema econômico, que devido as características absolutistas dos senhores do café, estava totalmente desequilibrado em favor da agricultura. Rui Barbosa queria um comércio na-

cionalista e forte, uma indústria que suprisse às necessidades do país e evitasse a importação: queria, enfim, estabelecer um maior equilíbrio de forças dentro do mercado que era totalmente controlado pelos cafeicultores. Para o fracasso desta política contribuíram inúmeros fatores: o incentivo a uma ação especulativa no mercado, em detrimento de investimentos na produção. Fato conseqüente a uma excessiva emissão de moedas, que ocasionou uma gigantesca inflação. Mas os grandes inimigos desta eram os representantes do capital estrangeiro aliados aos cafeicultores. Apenas para exemplificar, vai se fazer uso do estudo feito por Richard Graham, sobre a atividade dos homens de negócios, em benefício do crescimento do país, registrado em seu livro "Grã-Bretanha e o início da Modernização do Brasil". Irineu Evangelista de Souza, Barão de Mauá, começou suas atividades de empresário enquanto sócio da importadora Richard Carruther, no Rio de Janeiro. Sua firma era acionista da Recife And São Francisco Railway Company, possuía interesses menores na Mina And Rio Railway. A primeira empresa de capital norte-americano no país, a companhia de bondes Jardim Botânico, se estabeleceu por intermédio de Mauá. Embora Mauá seja apontado como o primeiro financista dotado de idéias nacionalistas e bravo combatador da interferência estrangeira, o exame da documentação da época mostra-o entusiasmaticamente empenhado em auxiliar e contribuir para o aumento do poderio britânico no Brasil. E o auxílio dado por Mauá para os estrangeiros não termina aqui. Segundo Graham, "foi um dos principais instrumentos usados para fundação da Submarine Telegraph Company Ltda. e com a efetivação da transferência para firmas inglesas, da Companhia de Navegação do Amazonas, passou para as mãos de estrangeiros, 2.600.000 alqueires de terras brasilei-

ras."

Diante destas dificuldades políticas, e com a inflação atingindo índices assustadores, tornara-se impossível para Rui Barbosa continuar com sua política, mas a gota d'água veio quando os bancos dos Estados Unidos, que haviam substituído os bancos ingleses, que eram o suporte da política do império, suspenderam seus financiamentos. O país, para pagar a dívida, entrou numa profunda recessão e Rui Barbosa demitiu-se. Faz-se indispensável frisar que um dos motivos que contribuíram sobremaneira para o fracasso da política do Encilhamento foram os critérios usados para a liberação de verbas. Adquiridas nos bancos americanos, para fins de investimentos na indústria e comércio, estas verbas, em grande monta, tinham destinação político-partidária e buscavam reforçar as posições dos correligionários de Rui Barbosa.

O fim desta política econômica, e o afastamento de seu criador, acabou sendo fundamental para o ciclo que iria instalar-se e dominar a política brasileira até 1929. Continuava-se importando tudo, manufaturados, bens duráveis e gêneros alimentícios, por outro lado, o Brasil exportava gêneros tropicais de grande aceitação na Europa. O Brasil atravessou todo o século XIX preso a um alvará de D. Maria I, assinado em 1785, que mandava fechar e proibia a abertura de empresas manufaturadas. Coincidentemente, esta data marca o florescimento da Revolução Industrial na Inglaterra, mas no início do século XX, especialmente com a chegada dos imigrantes, ocorreram mudanças. Os imigrantes em sua maioria inicialmente chegados da Itália, traziam para o Brasil idéias liberais. Na Europa, além do processo crescente da Revolução Industrial, o capitalismo euro-

peu encontrava-se num estágio mais avançado que o brasileiro. A chegada dos imigrantes aumentou o mercado consumidor e formou uma classe que iria contrapor-se aos senhores do café. Neste choque cultural, vai surgir no Brasil, pela primeira vez, o movimento operário organizado e o segmento do empresário da pequena unidade produtiva vai encontrar um mercado específico. A economia dos pequenos empreendedores que até então era apenas uma economia de apoio, agora passa a encontrar meios para se desenvolver. O aumento da população, por sua vez, também abre a perspectiva para o surgimento das empresas prestadoras de serviços. Era a microempresa ramificando-se, auxiliando a sustentação do crescimento do país. Alguns imigrantes, no entanto, formaram desde sua chegada uma nova burguesia que não traduzia os interesses dos pequenos empreendedores. Estes recém-chegados vinham com o apoio do capital estrangeiro, atuando aqui no Brasil como gerentes destes grupos. É o caso do imigrante Matarazzo, que ao chegar no Brasil teve sua primeira fábrica financiada pelo capital inglês, no início do século. Diante disso, os empresários de microempresas, representados pelos ferreiros, padeiros, manufatureiros, etc. ficavam cada vez mais isolados. O latifúndio da cafeicultura e a burguesia nascente, apoiada no capital estrangeiro, dividiam o poder. Os trabalhadores antagonizavam-se a estes interesses, através de movimentos que tornavam-se cada dia mais fortes. E os empresários de microempresas, aqueles que com seu trabalho de prestação de serviços e de apoio à indústria, significavam a estrutura operacional do modo de vida da sociedade, estavam marginalizados. Em seu nascedouro, a participação do empresário

de microempresa nos rumos da política econômica do país tornou-se inviável em consequência da correlação de forças adversas existentes.

A ascensão de Getúlio e a conseqüente instauração do Estado Novo, leva à consagração a burguesia industrial, que crescerá na cansada política do café com leite. Também foi a fase mais importante na estruturação do movimento operário brasileiro. Buscando dar um maior equilíbrio financeiro ao mercado, e inspirado na política americana do New Deal, o Estado, a partir de Vargas, começa a agir como um empreendedor.

Na realidade, a economia brasileira deixava muitos vazios em consequência das décadas de exploração, quer através da cafeeira ou mesmo através do comércio de importação. Outro aspecto importante, na postura do Estado-empresário, era de que havia um certo desinteresse por parte do empresariado nacional, de incentivar o desenvolvimento do país. Resquícios de uma economia que espelhava-se na Europa. O Movimento Modernista de 1922, vai criar um nacionalismo, ou pelo menos a busca de uma identidade artística. Na década de 30, este sentimento vai chegar, embora débil, na economia. Entre 1933 e 1939 a indústria nacional cresceu 11% enquanto que a agricultura, que representava o antigo poder, cresceu somente 1,7%. Com a população concentrando-se cada vez mais nos grandes centros urbanos criando uma complexidade cada dia maior, aumentava também o número dos prestadores de serviços, sapateiros, funileiros, padeiros, armarinhos, etc. E com isso surgia o empresário de microempresa, a princípio ligado ao setor de serviços. Alguns, como havia alguma possibilidade de crescimento na época, rapida-

mente cresceram e tornaram-se grande empresários. Nesta fase, o equilíbrio de forças políticas era favorável aos operários, que tinham no presidente um defensor de seus interesses. Pela primeira vez no país, grande parcela do lucro das indústrias e do comércio ficavam nos cofres brasileiros.

Fim do Estado Novo, Eurico Gaspar Dutra assume com uma proposta de "conciliação nacional". No quadro econômico, o Estado criou o Plano Salt, que implicava numa retirada do poder público do grosso da economia. Ficariam sendo áreas de ação do Estado a saúde, alimentação, transporte e energia. O Plano Salt nem chegou a ser um fracasso, porque nunca foi implantado. Era uma política econômica dita liberal mas que massacrava o trabalhador com uma rígida contenção salarial. O segmento da microempresa, apesar de seu crescimento especialmente nas áreas urbanas, ainda não conseguia ganhar espaço na política econômica do país. A volta de Getúlio Vargas ao poder, consagrado pelo sufrágio universal, traz para o Estado, novamente, o discurso populista-nacionalista. A mesma política que fora implantada no Estado Novo e endossada por grandes empresários, tecnocratas e militares ligados ao poder. Para Getúlio, o nacionalismo significava preservar para o capital estatal ou privado, os setores estratégicos da economia do país. A atitude, considerando que o Brasil nestes setores sempre esteve à mercê da infiltração estrangeira, é ousada e acaba em tragédia, com o suicídio do presidente. Foi um momento em que todas as forças políticas e econômicas buscaram acomodar-se estrategicamente dentro do poder. Militares e grandes empresários, neste reassentamento, foram beneficiados, enquanto que

os operários e os empresários de microempresas, ficavam aliados do poder.

No Governo do presidente Juscelino Kubitschek, o país teve um grande surto de desenvolvimento industrial, através de seu Plano de Metas. A prioridade absoluta de Juscelino era para a indústria, por isso, em julho de 1960, ele inaugura o I Simpósio Nacional sobre Conceituação da Economia. O Simpósio havia sido promovido pela Confederação Nacional da Indústria e visava uma interação, para fins de apoio tecnológico do Brasil com o Hemisfério Ocidental. O plano chamava-se Operação Pan-Americana (OPA), e seria a abertura das portas do Brasil para a instalação de indústrias estrangeiras. Na abertura do encontro, Juscelino destacaria o seguinte: "Seria ocioso mencionar, que só a participação dos Estados Unidos da América, a mais desenvolvida nação do mundo, já garante o êxito da OPA". Um ano antes, em 1959, centenas de industriais de Minas, Rio de Janeiro e São Paulo, levam apoio a Juscelino, pelo empréstimo que ele havia contraído junto ao FMI, com o qual seria estimulado o crescimento industrial do país. Com o crescimento industrial promovido pela OPA e os financiamentos do FMI, a era Juscelino marcava um grande salto progressista para o Brasil. Os empresários de microempresas foram beneficiados com este crescimento, pois em sua maioria eram empresas de apoio e serviços às grandes indústrias. De forma assistemática, confusa e sem qualquer apoio do Estado, iam nascendo oficinas mecânicas, de reparos, revendas de peças para geladeiras e televisores, borracharias, microindústrias de autopeças, enfim, um universo de novos negócios que surgiam da noite para o dia, com completa deficiên-



cia estrutural, que, mais tarde, irá refletir-se numa impossibilidade de crescimento destes empresários.

O Golpe de 1964 foi uma união de forças conservadoras deste capital industrial, unido à tecnocracia pública, tutelada por militares. A proposta do golpe, no plano econômico, é definitivamente decolar do subdesenvolvimento. Para a tecnocracia que assumia o poder, sem qualquer preparo para ações econômicas, a melhor medida para que o país rompesse com o subdesenvolvimento era a definitiva abertura do país para o capital estrangeiro, mesmo que isto significasse a exploração das riquezas minerais do Brasil. Para cumprir com esta determinação, foi convidado para ser Ministro do Planejamento um tecnocrata que representava os interesses externos, Roberto Campos. Seu primeiro passo foi criar um plano econômico que definisse a linha de ação do Estado. Assim foi criado o PAEG, que implicava num forte arrocho salarial, para deter a inflação criada com o crescimento da era Juscelino, e implantava reformas administrativas que centralizavam o poder nas mãos do Estado, tornando-o senhor absoluto no plano político, econômico e social. Para os empresários de microempresas, bem como às camadas intermediárias da nação, foi uma época de total estagnação, porque o país vivia sérias convulsões sociais. O empresário de microempresa que atuava nos setores de serviços, tais como padarias, lancherias, lavanderias, etc., não teve seus negócios em retração, mas aqueles empresários de microempresas que tinham iniciado suas atividades como empresas de apoio para as grandes multinacionais que haviam se instalado, sofreram uma substancial queda no atendimento porque a economia se ressentia das inseguranças políticas por que o país passava.

O I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), criado para vigorar entre 1970 e 1974, foi elaborado pelo Ministro do Planejamento, Reis Veloso, e dava totais condições para o desenvolvimento das indústrias de bens de consumo durável. Foi um período em que a força do Estado impôs sua política no chamado Milagre Econômico. O empresário de microempresa novamente será beneficiado, indiretamente, com a nova euforia desenvolvimentista. Mas, tal qual acontecera em 60, os privilégios são para as grandes indústrias que, aparentemente, são responsáveis por este crescimento. O Estado passa a buscar, incessantemente, créditos nos bancos estrangeiros, a fim de financiar sua proposta de crescimento e sua estrutura de poder que cada vez cresce mais. Surgem projetos faraônicos, de uma grandeza frágil. Estradas inúteis, como a Transamazônica, que servem somente para influir psicologicamente na nação e tecnocratas enriquecerem e com comissões. Foi a época em que todas as negociatas que eram feitas pelos estadistas, deixavam para suas contas particulares vultuosas comissões.

No II PND, novamente Reis Veloso apresenta um plano econômico ousado, que não pôde ser implantado porque era chegada a hora de pagar a conta do I PND. Os bancos estrangeiros, em sua maioria americanos, que deveriam pagar este novo surto de crescimento, agora queriam receber os dólares que tinham favorecido o governo com sua política econômica. Surgia o grande impasse como crescer pagando esta dívida? Os brasileiros que haviam alertado para este refluxo da economia, provocado por uma absoluta malversação de verbas públicas, nada podiam fazer porque o Estado, numa atitude ditatorial, expulsara-os do país - Brasil

Ame-o ou Deixe-o. Eles preferiram o exílio.

Na realidade, o desenvolvimento dos primeiros anos da década de setenta, não afetou o empresário de microempresa com a força que lhe permitisse crescer. Isto porque todos os benefícios diretos propiciados pelo Estado estavam voltados para a grande empresa, que encontrava facilidade de crédito nos bancos estatais, no exterior e até mesmo facilidade para importação de matérias-primas e maquinário. O III PND, elaborado pelo substituto de Veloso, Delfim Neto, nasce dentro de uma profunda crise econômica. Mas o estudo apresentado é mais do que um plano econômico: é, isto sim, uma prestação de contas para com os bancos credores do país. Era a chamada Carta de Intenções. A Carta definia as regras que seriam usadas pelo Estado, a fim de saldar a dívida contraída no período do milagre econômico. Entre alguns itens destacavam-se: contenção das despesas do Estado, que usava o capital estrangeiro para a manutenção de sua estrutura, e um violento arrocho salarial, a fim de conter a inflação. E é a partir desta crise econômica que os credores do Brasil vão exigir do Governo uma reformulação na economia. A resposta do Governo foi sua política de "abertura democrática", que também significaria uma saída honrosa para os militares. E, pela primeira vez na história, surgiu a perspectiva de buscar junto aos empresários-microempresa, uma forma conjunta de recuperação da economia nacional. Finalmente, o segmento teria uma lei específica, com regras que lhe permitissem crescer e tornar o país mais rico. Mas a lei chega num momento em que o Estado não é mais senhor absoluto da sociedade, e o empresário de microempresa agora não enfrenta somente os resquícios do período de ditadura: enfrenta também os grandes empresários, que vêm nesse

surgimento um novo centro de poder, rivalizando-se com o seu. E o empresário de microempresa não tem cacife para enfrentar este jogo que leva ao poder, a não ser que uma nova concepção de brasilidade e cidadania surja da aflição de seus interesses.

A defesa dos interesses dos empresários deve ser feita por empresários que acreditam na liberdade de cada um e no espírito da livre iniciativa. Defender, seja qual for o segmento da sociedade, requer princípios específicos dos líderes, que farão com que seus liderados sejam impulsionados numa mesma direção. Assim sendo, o padre, como mensageiro de Deus, direciona a fé dos crentes para ele. No Brasil, o grande empresário sempre vítima de uma contradição histórica, provocada pela relação íntima que suas entidades sempre tiveram com o Estado. Relação esta que nem sempre permitiu que tais entidades defendessem os interesses de seu segmento e, sim, dados os favores concebidos, os interesses do Estado. O que poderia ser denominado de peleguismo associativista empresarial. Mesmo quando estes dirigentes empresariais propõem-se a defender os interesses da iniciativa privada, o fazem com a clássica diferenciação: grande e médio, deixando as pequenas e as microempresas excluídas das conquistas do setor. Um processo que a história mostra que existe desde os primórdios da vida como nação.

Na abertura dos Portos do Brasil às Nações Amigas, os comerciantes viram-se, subitamente, envolvidos numa intensa movimentação que exigia um mínimo de organização para administrarem seus negócios. Por outro lado, D. João necessitava estruturar e beneficiar os nobres que haviam abandonado Portugal com a Família Real. A idéia foi a criação de um Corpo Comercial, que, colaborando com D. João, administraria o comércio na colônia. Mais

tarde, com o aumento do comércio e a complexidade da economia crescendo, estes Corpos Comerciais passaram a ser chamados de Associações Comerciais.

A primeira Associação Comercial nascida no Brasil foi na cidade de Salvador, na Bahia, em 1811. Os diretores era em sua maioria homens ligados às empresas de exportação. Importavam produtos manufaturados e exportavam matérias-primas, ou produtos tropicais. Até o ano de 1842, a diretoria desta Associação Comercial era indicada pelo Governo e chamava-se Junta Governativa. Presa às mais genuínas tradições do grande empresário, a Associação Comercial da Bahia permanece na mesma sede depois de 150 anos.

A Associação Comercial do Rio de Janeiro surgiu em 1819 e sua sede foi doada pelo Governo. A inauguração contou com a presença do rei e ficou assim registrada nos livros da entidade: "D. João, por mar, na galeota real, de S. Christovam, desembarcando de uma ponte de madeira, deante da praça, iluminada e ornamentada. Foi saudado pelos representantes do commercio portuguez e o commercio ingles, que eram os únicos naquele tempo. "Mais tarde foi criada a Associação Comercial do Recife. Em Pernambuco a Associação sempre foi contra as atividades dos mascates, os pioneiros em atividades autônomas no Nordeste, porque via nestes homens um prejuízo para os interesses dos importadores.

Em 1884, foi fundada a Associação Comercial de São Paulo, congregando a elite comercial paulistana. As lutas da entidade nos primeiros anos estavam voltadas para a oligarquia do café e o movimento operário, que lutava por melhores condições de trabalho e salário. As Associações Comerciais ser-

viram durante décadas como fortes braços do Estado, inseridas dentro da economia privada. Durante algumas fases ocorreram discordâncias, como a revolução de 1932, em São Paulo, chegando até mesmo a ser expulso do país o presidente desta entidade, Carlos de Souza Nazareth. Mas mesmo quando ocorreram estes fatos, o espírito de conciliação foi mantido. Hoje, com a institucionalização dos lobbys, não existe qualquer dúvida que estas entidades são ligadas a grupos que buscam o poder para atingirem seus interesses. O exemplo clássico desta situação é da Associação Comercial de São Paulo, que, através do livro que conta sua história, assim se refere ao golpe de 1964, um dos períodos mais infelizes da história do Brasil: "Em 30 de março de 1964, Paulo Almeida Barbosa foi reeleito para a presidência da Associação Comercial de São Paulo. No dia seguinte, uma bem articulada operação militar depôs João Goulart e seu Governo desmoronou como um "castelo de cartas". Estava encerrada aquela experiência presidencial que tanto desgostou as forças produtoras nacionais e provocou tanto antagonismo. Nos anos que se seguiram, a diretoria presidida por Paulo de Almeida Barbosa contribuiu notavelmente com o novo Governo". E segue ainda o texto da Associação Comercial Paulista: "O regime instaurado pela Revolução de 31 de março, formado por homens de significativa posição política e técnica, adotou várias teses defendidas pela Associação Comercial. Uma delas a da reforma econômico-financeira, objeto de numerosos estudos dos diretores e de órgãos de assessoramento da entidade, acabou sendo muito bem recebido pelos governantes do país". Desnecessário é enfatizar que estes propósitos da Associação Comercial de São Paulo desconheciam completamente o maior universo de seu estado, os em-

presários de microempresas.

Alguns anos mais tarde, já arrependida de sua posição e consciente de seu equívoco, a Associação tentou aproximar-se dos setores que ajudara a marginalizar e, num encontro, em 1983, promoveu esta reaproximação. O resultado deste encontro foi um "Manifesto à Nação", traduzindo o seguinte espírito: "Queremos dizer um não ao Governo Federal, insensível aos problemas e às necessidades dos que produzem, beneficiando com isso os que especulam o mercado financeiro e punindo com mais tributos e altas taxas de juros os que geram riquezas e empregos." É de se compreender que dentro da dinâmica da política, uma entidade, em determinado momento concorde com as medidas do Estado e, em outros, rejeite aquilo que for contrário aos seus interesses. No entanto, o que é incompreensível é que estes interesses dentro da mesma entidade, sejam voltados somente para um grupo, no caso os grandes empresários, enquanto que os empresários de microempresas nunca encontraram respaldo para os seus interesses e necessidades mais elementares. É a economia do canibalismo econômico, onde o grande liquida o pequeno e a única alternativa para o empresário de microempresa é afastar-se destas entidades unindo-se em outras onde seus interesses são comuns e juntos tornam-se fortes.

O presidente da República, José Sarney, no final de 1985, assinou um decreto, criando o Conselho Privado das Estatais. Este decreto, segundo seu inspirador, pretende fazer com que grandes industriais e comerciantes participem das decisões que serão tomadas, dentro das estatais. Com esta medida o Governo julga que poderá corrigir algumas distorções cometidas anteriormente, quer na aplicação dos recursos, quer no melhor aproveitamen-

to dos recursos disponíveis. Um dos critérios fundamentais para que um industrial ou comerciante venham fazer parte deste Conselho é que eles sejam exitosos nas suas respectivas empresas. Também farão parte deste Conselho pessoas indicadas pelas Confederações Nacionais do Comércio e da Indústria. Evidentemente que o critério é justo, afinal, sem esta visão do lucro, não teria sentido a criação do Conselho. Mas novamente fica enfatizada a ligação Estado/grande empresário. Por certo se pudesse participar deste Conselho um empresário de microempresa, algumas decisões que o Estado irá tomar e que irão beneficiar os grande que estiverem sentados na mesa, seriam repensados sob o prisma do empresário da microempresa, daquele que sofre todo tipo de pressão. Até porque, nos últimos tempos, no Brasil, crescimento não foi somente sinônimo de capacidade empresarial e sim, capacidade de interpretar e usufruir do jogo político-econômico que se desenrolava no bojo do poder.

#### 2.1.1 Surgimento da Pequena Empresa

Embora o radical micro ainda seja confundindo e ganhe interpretações na área da informática, com o termo microcomputador, a palavra microempresa está definitivamente inserida no cotidiano de inúmeros setores. Em alguns jornais, os editoriais de economia guardam um espaço para as reivindicações dos micros. Nas Secretarias de Governo, a pedido das associações, departamentos são criados para atenderem as necessidades dos empresários de microempresas. Mesmo nas instituições financeiras,



redutos absolutamente conservadores, foram criadas linhas de crédito especiais às microempresas.

Mas afinal, de onde saiu esta classificação microempresa? Que origem tem este segmento que subitamente é enfatizado com respeito por doutores em economia no país? Na análise desta questão surgem várias nascentes.

Microempresa foi durante muito tempo apenas um sinônimo de pequena empresa, ou, conforme os interesses, uma metáfora. Para o Estado, Associações Comerciais, Federações do Comércio Varejista e Federações das Indústrias era muito importante que as questões dos empresários de microempresa fossem tratadas de forma generalizada, com as pequenas empresas. Desta forma, as análises não seriam aprofundadas, e não seria possível vislumbrar as diferenças de interesses existentes entre o empresário de microempresa e pequena empresa. Cada um destes setores ganhava com esta situação. O Estado, numa atitude reacionária, manteria o controle, indiretamente, sobre o setor que retém 80% da mão-de-obra do país. As Associações Comerciais e às Federações, com a manutenção de pequena empresa como sinônimo de microempresa, não havia necessidade de uma reavaliação no discurso e na prática das entidades, preservando com isso seu conservadorismo. Microempresa e pequena empresa sinônimos, era bom para todos, menos para os empresários de microempresas que continuavam a ter suas questões fundamentais, como linhas de crédito, isenções, etc., tratadas com os mesmos parâmetros que grandes empresas.

Mas o tempo passou e o empresário mostrou que microempresa pode ser um substantivo próprio, com características específicas, que sejam capazes de traduzir uma identidade e a

palavra microempresa venha ser incluída nos dicionários de todo o país. Para uma análise mais produtiva, tornar-se-á como objeto de estudo as duas últimas décadas que antecederam a aprovação do Estatuto da Microempresa pelo Congresso Nacional, em 27 de novembro de 1984.

Em agosto de 1960, o presidente Juscelino Kubitschek criou o GEAMPE (Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa). O objetivo da criação deste grupo era de criar condições para que as médias e pequenas empresas acompanhassem o desenvolvimento que vinha acontecendo no país, especialmente na indústria, promovido pela OPA (Operação Pan-Americana), com a implantação no país de dezenas de indústrias multinacionais. Os idealizadores do grupo partiam do princípio que a melhoria na produtividade destas pequenas e médias empresas traria como consequência inevitável o seu crescimento. Foi um dos graves erros da era Juscelino. A produtividade é consequência de uma infra-estrutura favorável, que torna acessíveis matéria-prima, crédito, etc. O grupo não atingiu seus objetivos e foi desfeito. Na realidade, a proposta de Juscelino era de fazer com que as empresas nacionais acompanhassem o surto de crescimento que estava sendo imposto pelas multinacionais. Apesar da boa vontade, nada foi feito pela microempresa; aliás, o próprio nome do grupo já deixava bem claro que as prioridades seriam para as médias e pequenas empresas.

No Governo João Goulart foi elaborado o Plano Trienal, pelo economista Celso Furtado. Era um plano com predominância para o aspecto social e, dadas as turbulências políticas em que vivia o país, não pôde ser implantado completamente. Muito embora os aspectos sociais do plano de Furtado, novamente o seg-

mento de microempresa ficava alijado das suas questões mais específicas. Em 1964, foi criado o FIPEME - Fundo de Financiamento da Pequena e Média Empresa. Tudo levava a crer que agora a questão começaria a ser tratada com a atenção necessária. A entidade nasceu dispondo de 27 milhões de dólares, repassados pelo BID (Banco Inter-americano de Desenvolvimento). Considerando o parâmetro utilizado pelo FIPEME, estes recursos foram totalmente desviados para as médias empresas. Para o FIPEME, eram consideradas pequenas ou médias empresas "aquelas cujo ativo imobilizado fosse inferior a 30 milhões, independente da região em que a mesma estivesse localizada." Esta definição, surgida em 1966, era o primeiro passo para um enquadramento de empresas. Mas era um enquadramento casuístico, que levava em conta a capacidade de retorno do dinheiro aplicado e não o incentivo ao crescimento destas empresas. Além disso, é de se destacar que uma microempresa, se se for considerar como microempresa, na década de 60, as empresas tipicamente familiares, teriam um ativo imobilizado em torno de 5 a 10 milhões. Estes e outros equívocos, como o de desconsiderar as diferentes regiões do país e aplicar um tipo de enquadramento só, tornaram o FIPEME mais um órgão de apoio às médias empresas, havendo casos, inclusive, comprovados pelos relatórios da entidade, em que o FIPEME financiou grandes empresas.

Em 1967, o Ministério do Interior, através da Portaria 170, tenta remediar este erro, criando uma nova conceituação para pequena empresa, visando especialmente atender a região nordeste do país. Segundo esta Portaria, "será considerada pequena empresa aquela que empregar entre 5 a 100 pessoas e cujo ativo fixo imo-

bilizado é de 10 mil vezes o maior salário mínimo vigente no país. "Esta nova conceituação do Ministério do Interior seguia uma tendência de enquadramento utilizada pela CEPAL - Comissão Econômica para América Latina -, que levava em conta o número de empregados de cada empresa. Este estudo, feito um ano antes pela CEPAL, foi a base para o Ministério do Interior. Na América Latina, somente não utilizaram o item empregados como padrão de enquadramento, os países Peru e Equador.

Existiam, até 1972, data da criação do CEBRAE - Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa - 13 normas conceituais sobre pequena empresa, todas analisando os mais diversos aspectos para fins de enquadramento. Na realidade, estes critérios acabavam servindo de elementos fundamentais para futuras discriminações, quer dizer, abaixo dos patamares estipulados pelo Estado, nada seria feito.

Em 1974, com a implantação no país do II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento), surge finalmente a oportunidade de estudar detalhadamente a questão da pequena e média empresa. O Plano elaborado pelo Ministério do Planejamento reservava dois itens que previam as seguintes ações para o setor:

"1º) Consolidação e ampliação do sistema CEBRAE, alcançando todos os Estados e realizando programas não apenas para a indústria e comércio, como para outros setores, como exportação e agricultura.

2º) Montagem nas diferentes regiões de programas de créditos orientados, ligados ao sistema CEBRAE, através do BNDE, dos Bancos de Desenvolvimento Regionais e Estaduais, assim como outros agentes financeiros. O propósito é efetuar, com o crédito, a transferência de conhecimentos técnicos, assim como

de administração e gerência".

A partir destes dois pontos do PND, foram desencadeadas a nível de regiões, especialmente pelos Órgãos executores do CEBRAE, os CEAGs - Centros de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, trabalhos que buscavam incentivar a importância da pequena empresa na economia. E os técnicos imediatamente concluíram que era preciso abrir novas perspectivas de crédito. Este era o ponto fundamental que inibia o setor e impedia seu crescimento. Chegava-se então a um impasse: era preciso definir que tipo de crédito seria concedido e quais as condições impostas. Enquanto os bancos privados preocupavam-se com o retorno do capital, juros e taxas de correção, os Bancos de Desenvolvimento, que deveriam ter condições especiais, pois são bancos que operam com uma margem de lucro menor, além dos itens exigidos pelos bancos privados, exigiam a garantia real de 1,4, mesmo que estas pequenas empresas tivessem sido encaminhadas por outro órgão governamental. Este contrasenso levava a uma nova busca de alternativas, e foi exatamente na busca destas alternativas que os Bancos de Desenvolvimento criaram comissões de estudos para análise e enquadramento das empresas consideradas pequenas, a fim de estipularem critérios para financiamentos. Em maio de 1976, o Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul concluiu um trabalho que viabilizaria um programa de operações com pequenas empresas. Este programa visava estabelecer uma via de acesso ao sistema bancário, com custo razoável, aos empresários de pequenas empresas. O programa também pretendia incentivar o surgimento de novos empresários, qualificando-os como agentes econômicos. O estudo baseou-se em pesquisas realizadas nas seguintes cidades gaúchas: Porto Alegre, Ijuí, Pe-

lotas, Carazinho, Rio Grande, Taquara, Gramado, Canela, Santo Ângelo e Lajeado. A pesquisa estabelecia parâmetros para pequena empresa. O equívoco da universalização continuava sendo cometido, já que o universo pesquisado não representava todas as características nacionais. No entanto, este estudo merece um mérito insofismável. Foi a primeira vez, no Brasil, que uma instituição do governo assume publicamente o termo microempresa. Nascia o PROMICRO - Programa de Operações com Microempresas - que mais tarde viria a ser adotado em todo o país pelos Bancos de Desenvolvimento. Para o Badesul, microempresas eram aquelas que:

- a) possuísem patrimônio líquido igual ou inferior a 1.300 (hum mil e trezentas) OTNs;
- b) possuísem até 10 empregados;
- c) possuísem um faturamento médio mensal igual ou inferior a 500 (quinhentas) ORTNs.

Ainda em 1976, o presidente da República, Ernesto Geisel, criou através do Decreto nº 77.941, um grupo de trabalho que estudaria a questão da pequena empresa nacional. O Decreto foi veiculado no Diário Oficial, um mês após a divulgação dos estudos elaborados pelo Badesul. O texto do Executivo continha os seguintes termos:

Art. 1º - Fica criado um grupo de trabalho destinado a propor um programa especial de apoio à pequena e média empresa nacional, principalmente com relação a instrumentos para sua modernização, linhas de financiamento e escolha de regiões e setores para o atendimento preferencial.

Art. 2º - O grupo de trabalho será constituído de repre-

sentantes do Ministério da Indústria e Comércio, Fazenda e Interior, assim como da Secretaria do Planejamento da Presidência da República, este como coordenador.

Art. 3º - O grupo, que terá 120 dias para apresentar seu trabalho, atuará em articulação com representantes da iniciativa privada.

Art. 4º - O presente Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Em 20 de agosto deste mesmo ano, foram designados para compor este grupo de trabalho um membro de cada ministério citado. O trabalho obedecia as normas já estabelecidas pelo Governo, quando da aprovação do II PND; no entanto, nenhuma referência à microempresa foi feita: tudo era com base na pequena e média empresa. Assim sendo, o trabalho do Badesul, em maio de 1976, foi o primeiro a analisar a questão da economia, com um enquadramento específico para a microempresa, pequena e média empresa. Características que foram adotadas a partir da necessidade de estipular condições especiais, nas linhas de crédito, para estes três setores.

Se para as médias e grandes empresas o II PND foi um sucesso imediato, e um fracasso a longo prazo, dando origem à crise econômica de 1981, para a microempresa vai marcar a sua identificação definitiva dentro da economia nacional. Historicamente pode-se afirmar que o termo microempresa surgiu quando o "milagre econômico" vivia seus últimos momentos. Apesar do radical micro ser contrário a um Estado, com uma visão gananciosa de grandeza. O surgimento da microempresa restituiu ao país a consciência de seu devido lugar no contexto econômico e mundial: era-se um país de pequenos, em fase de desenvolvimen-

to, mas totalmente endividados, sem condições de conseguir novos créditos e pouco sobrava para pagar o juro externo. Nada poderia ser mais parecido do que uma microempresa. Apesar disso, o Brasil, dizia o Governo, precisava investir em obras que garantissem sua total independência tecnológica no século XXI, e surgiam Usinas Atômicas, Complexos Hidroelétricos fantásticos e contratos estrangeiros para exploração de minérios. O Governo negava-se a reconhecer a realidade do país, não prestando nenhum esclarecimento de seus atos para a nação. Reconhecer a existência de milhares de microempresas que viviam na ilegalidade, tais como tipografias, malharias, serralherias, oficinas mecânicas, costureiras, lancherias, etc., era assumir uma situação de subdesenvolvimento. Mas medir o subdesenvolvimento pela qualidade de vida do povo e as condições do empresariado, seria o mesmo que admitir o fracasso do Estado, e isso não era admissível pela cúpula do poder.

Com o apoio dos Bancos de Desenvolvimento de todo o país, que assumiam o termo microempresa, como uma forma de viabilizar seus programas de ação no setor, a segunda metade da década de setenta marcou definitivamente o surgimento do empresário de microempresa. O Governo por sua vez, mantinha-se irredutível no sinônimo pequena empresa. A conotação microempresa, além de caracterizar subdesenvolvimento, ainda tinha o estigma de clandestinidade, conotação esta que era reforçada por entidades. A própria União Nordestina de Assistência a Pequenas Organizações, situada em Recife, conceituava microempresa, em agosto de 1980, da seguinte maneira: "Instituição geralmente clandestina, onde o titular desempenha, via de re-



gra, todas as funções de gerência, com participação efetiva na produção e, com predominância, é integrante de contingentes populacionais de baixa renda." E continua ainda o texto que identifica o microempresário para a entidade recifense: "Na experiência direta com o problema, verifica-se que a relação estabelecida entre microempresa e o empresário é tão estreita que com frequência confunde-se um com o outro. Indicam-se, ainda, como elementos característicos das entidades em estudo, o baixo nível de instrução de titulares e de mão-de-obra, a administração predominantemente doméstica e a geração de empregos a baixo custo."

Esta conceituação tinha como análise o universo da grande Recife, onde, evidentemente, os itens correspondiam a esta realidade. O que, evidentemente, não servia como regra geral para o país, especialmente na região sul, onde verificavam-se claras divergências com esta pesquisa.

Em julho de 1979 é dado um passo definitivo para a consolidação da microempresa. Através do Decreto 83.740, o presidente da República, João Figueiredo, institui o Programa Nacional de Desburocratização, que em seu artigo 3º, definia o seguinte objetivo para o setor:

"Fortalecer o sistema de livre empresa, favorecendo a empresa pequena e média, que constituem a matriz do sistema, e consolidando a grande empresa nacional, para que ela se capacite, quando for o caso, a receber encargos e atribuições que se encontram hoje sob a responsabilidade de empresas do Estado". No ano seguinte, em 14 de abril, surge a primeira medida concreta para o setor. Mas o Governo ainda não reconhece o termo

microempresa. A medida visava a isenção do Imposto de Renda a todas as empresas que tivessem receita bruta igual ou inferior a 3 (três) mil ORTN's, bem como identificava empresas, e atividades, que não poderiam ser enquadradas para beneficiarem-se da lei. Ou seja, com este Decreto, o Governo definia uma conceitualização que mais tarde passaria a ser conhecida como microempresa, mas na súmula da lei estas empresas eram identificadas como de pequeno porte. Mas, o Programa Nacional de Desburocratização, através de seu primeiro titular, Hélio Beltrão, acabou por resgatar o termo microempresa, depois de uma ampliação na isenção de Imposto de Renda, para 4 (quatro) mil ORTN's, ainda destacando como beneficiadas as empresas de pequeno porte. O resgate aconteceu em 1981, quando iniciou-se dentro do Programa, estudos que dessem condições para o crescimento das empresas de pequeno porte. Este estudo viria a ser a cédula do Estatuto da Microempresa, que mais tarde seria aprovado pelo Congresso Nacional. Em 25 de novembro de 1981, o então Ministro da Previdência e Assistência Social e Coordenador do Programa Nacional de Desburocratização, Hélio Beltrão, tinha a seguinte posição com relação ao Estatuto: "O pequeno empresário revela maior desenvoltura e maior capacidade de adaptação às circunstâncias novas. Por tudo isto, a pequena e a média empresas constituem fator decisivo de desenvolvimento integrado, humano e solidário. Principal fonte de emprego no país, presentes em todo território nacional, em contato íntimo e diário com as comunidades locais, utilizando fatores e técnicas de produção amplamente disponíveis, sobre elas recai, sem dúvida, o centro de gravidade da estabilidade política, econômica e social do Bra-

sil." Foram dois anos de estudo, até que, em 1984, no dia 27 de novembro, o governo através do Estatuto da Microempresa, oficializa o termo, e estabelece um novo divisor dentro da economia nacional, restabelecendo as devidas prioridades dentro dos programas de ação para micros, pequenas e médias empresas.

### 2.1.2 Síntese

Analizando a participação do pequeno empresário, no século passado, o mesmo nas primeiras décadas deste século, vê-se o defrontamento deste profissional com problemas que são comuns até hoje. O primeiro e mais significativo deles é o isolacionismo destes empresários ao contrário do que acontecia na Europa desde a Idade Média, quando os empresários organizavam-se através de Corporações de Ofício, estabelecendo normas que defendiam seus lucros. Num segundo momento, é importante frisar como um dos aspectos negativos contra o desenvolvimento deste empresário, o seu mais completo imobilismo, contrastando com a solidez com que as oligarquias defendiam seus interesses e se mantinham no poder.

As atividades de um gestor de uma pequena empresa, quer no plano técnico-profissional ou mesmo no plano social incidem diretamente no comportamento de seus subordinados. Por sua vez, a estrutura sócio-econômica e seus mecanismos impõem ao empresário algumas condições que vão refletir-se em seu comportamento social. A conseqüente reação que este empresário tiver deste contexto, definirá o crescimento, ou não, de seu negócio e tornará sua empresa capaz de transpor as dificuldades buro-

cráticas impostas pela tecnocracia. no entanto, no decorrer dos anos, não foram somente as dificuldades burocráticas que marcaram a personalidade do empresário da pequena empresa: os padrões e as qualificações sociais têm influído diretamente, em seu comportamento. Uma das controvérsias que marcaram durante muito tempo esta situação é a discriminação que coloca as atividades do intelecto, como mais importante que as atividades manuais.

## 2.2 Desenvolvimento de Recursos Humanos

CABRERA, em "O desafio da gestão de recursos humanos", destaca que a sociedade brasileira vem se transformando no íntimo de sua cultura. Conseqüentemente crenças e valores estão diferentes, um pouco em sua essência, muito em sua operacionalização, e estarão mais ainda com o rápido passar do tempo. É claro que existe uma diferença sensível na velocidade dessas mutações, em cada uma das várias classes sociais, em cada região geográfica e também nos diversos setores econômicos. Mas sua existência é inegável. A empresa, por ser um sistema social organizado, sofre intensamente o impacto de tais mudanças dos valores da comunidade, na medida em que seus recursos humanos são indivíduos da comunidade, e por mais socializados que possam estar sendo - por normas, rotinas, regulamentos internos, etc., - apresentam no trabalho, nas relações com as chefias e com subordinados, sinais claros do novo sistema de valores. Eis o grande desafio da moderna gestão de recursos humanos: lidar com os novos recursos humanos brasileiros. Para

enfrentar esse enorme desafio, os profissionais têm à sua disposição um conjunto de técnicas, modelos e conceitos que evoluíram muito nos últimos vinte anos. A nova administração de recursos humanos é sensivelmente cultural. E por ser cultural ela evoluiu, e evoluiu para uma abordagem mais humanista, mais voltada para a abordagem dos indivíduos e, através desta, para a consecução dos objetivos das empresas. As pessoas passaram a ser vistas como um recurso estratégico e não apenas como um recurso operacional que precisava ser tornado mais eficiente. A eficácia, que pressupõe integração e participação, passou a ser dominante. A necessidade de que o departamento de recursos humanos possa agir sobre cada gerente, supervisor ou chefe, orientando, influenciando, coordenando e controlando as políticas e práticas e gestão de recursos humanos, exigiu daquele órgão (departamento de pessoal) uma evolução técnica sem precedentes nos últimos anos, principalmente porque foi preciso utilizar várias ciências - psicologia, sociologia, política, antropologia, filosofia, comportamento organizacional, etc. - para poder formar o arcabouço teórico e o conjunto de práticas que pudessem suportar o grande desafio que é lidar com pessoas, compatibilizando seus objetivos com os objetivos da organização. E criar condições favoráveis para que elas possam desenvolver-se pessoal e profissionalmente, estabelecendo compromissos mútuos e restituindo a confinação nas relações capital e trabalho.

AUTOR ANÔNIMO, em "Postulados básicos da filosofia de recursos humanos", ressalta que os postulados básicos dividem-se em seis itens: 1) a pessoa: a pessoa é uma unidade bio-psicossocial, afetivo-instintivo-racional, que interage com o meio, o

ambiente e a situação. As diferenças de qualificação, instrução e experiência são fatores determinantes de posição hierárquica e salarial dentro das organizações, mas, independente de sua posição hierárquica, o fato de o indivíduo ser pessoa é que o faz merecedor de respeito. Os conhecimentos dos objetivos do seu cargo e o feed-back relativo ao seu desempenho são fatores fundamentais ao desenvolvimento dos indivíduos nas organizações; 2) o trabalho: um dos principais fatores determinantes da evolução das pessoas é o trabalho. O trabalho é inerente à existência humana. Todo trabalho, em qualquer nível, deve ser dignificante e significativo, além de desafiante e auto realizador para a pessoa que o execute; 3) a organização: ela é a estrutura social mediadora entre as necessidades das pessoas e as exigências ambientais. A hierarquia não é mais do que a distribuição, dentro da organização, das responsabilidades e da autoridade, visando à melhor obtenção dos resultados esperados. Para poder bem atingir os seus objetivos, as organizações devem se conscientizar da significação e do valor da contribuição individual para o desenvolvimento dos grupos de trabalho e do sistema organizacional como um todo; 4) os recursos humanos das organizações: entende-se por recursos humanos das organizações o seu potencial de trabalho humano. A idéia de recursos humanos não se limita a conjunturas estruturais, tais como departamento ou áreas de trabalho. A principal finalidade do sistema de recursos humanos é assegurar a disponibilidade da energia humana para o adequado desempenho dos papéis, pelas pessoas, na empresa; 5) a administração de recursos humanos: o exercício das funções da administração sobre a tríade pessoa-trabalho-ambiente e seus relacionamentos resulta nas funções e sub-

funções da administração de recursos humanos. Os diferentes procedimentos técnicos adotados na administração de recursos humanos das organizações obterão melhores resultados quando encarados como partes de um mesmo sistema. Para haver administração eficaz os gerentes devem levar em conta as influências dos sentimentos individuais e grupais, dos climas sociais e psicológicos e de outros fatores comportamentais no desempenho das organizações; 6) as áreas de recursos humanos: a complexidade das ações decorrentes da administração de recursos humanos, bem como exigências de ordem interna e externa à organização, tornam necessária a existência de órgãos especializados que assessoram os gerentes na administração dos seus empregados. São necessárias às áreas de recursos humanos claro conhecimento dos objetivos da empresa e dos órgãos estruturais que contribuem para o alcance de tais objetivos, além das contribuições de diversas áreas do conhecimento humano, principalmente no campo das ciências humanas e administrativas. A eficácia das áreas de recursos humanos dependerá da sua competência técnica, da sua capacidade de comunicação, da sua credibilidade diante da organização, dos resultados que obtenha e da coerência filosófica que demonstre.

AUTOR ANÔNIMO, em "Políticas de recursos humanos", acrescenta que elas procuram condicionar o alcance dos objetivos e o desempenho das funções de pessoal. Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem as funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas.

Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais: 1) suprimento de recursos humanos (pesquisa de mercado, recrutamento, seleção, integração; 2) aplicação de recursos humanos (análise e descrição dos cargos, planejamento e alocação, plano de carreira, avaliação do desempenho; 3) manutenção de recursos humanos (manutenção de salários, plano de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho); 4) desenvolvimento de recursos humanos (treinamento, desenvolvimento de recursos humanos, desenvolvimento organizacional); 5) controle de recursos humanos (banco de dados, sistemas de informação, auditoria).

GAIANO & CABRERA, em "Administração estratégica de recursos humanos: uma abordagem sinérgica", afirmam que este texto divide-se em sete itens: 1) ação e reação: pelas oscilações constantes do mercado, somente uma empresa moderna consegue reagir levando em conta prováveis variáveis (governo, sindicatos, mercado de trabalho, valores e estilos gerenciais, tecnologia e comunidade) e até mesmo a viabilidade da empresa influir num determinado comportamento, tanto interno quanto externo; 2) estratégia organizacional: o sucesso deste processo depende da empresa identificar as forças, debilidades, oportunidades e ameaças, diagnosticando em tempo oportuno as ações que deve adotar para o gerenciamento dos empreendimentos; 3) ambiente externo: as variáveis do ambiente externo foram agrupadas de forma a caracterizar os principais conjuntos que atuam sobre a organização. Estas variantes são: governo, sindicatos, mercado de trabalho, valores e estilos gerenciais, tecnologia e comunidade;



4) o processo de mudança: é a ação ou reação às variações do ambiente externo, que está condicionado por duas variáveis internas: a cultura da empresa (somatória de crenças, valores e técnicas acumuladas durante toda a existência da organização; está em contínua transação com as influências do meio externo) e o estilo de gestão (maneira pela qual as decisões são tomadas); 5) áreas de eficiência: a eficiência depende dos métodos que são utilizados para planejar, organizar, comandar e coordenar as ações e funções das pessoas que atuam na organização. Essas funções estão relacionadas aos seguintes sistemas: poder, trabalho, remuneração, fluxo e recursos humanos; 6) áreas de eficiência: ser eficaz significa saber onde aplicar as técnicas prioritariamente, quais as funções que merecem uma ação eficiente e que contribuirão para os resultados planejados e vinculados à estratégia organizacional. Para atingir a eficácia é preciso conhecer: compromisso, competência, custos, conflitos; 7) administração estratégica de recursos humanos numa abordagem sinérgica: leva em conta a fundamental interação com o ambiente externo e suas variáveis ambientais. A partir de uma análise das variáveis ambientais (na verdade, fontes de oportunidades e riscos), elabora uma estratégia organizacional que compatibiliza os processos necessários de mudanças nos recursos humanos, nos sistemas de informações e de trabalho e na estrutura organizacional com a cultura e o modelo de gestão da empresa. Por outro lado, as variáveis ambientais e as variáveis internas (cultura, modelo de gestão, áreas de eficiência e eficácia) não agem e reagem isoladamente. Todas interagem de forma sinérgica, que torna o efeito de sua ação ou reação significativamente mais complexo.

BOTTERI & SOUZA e SILVA, em "Cultura e clima organizacional", contribuem com que conceitua-se cultura organizacional como um conjunto de realidades físicas, procedimentos, valores, atitudes e comportamentos identificadores de uma organização. A cultura organizacional é composta, basicamente, por:

- a) preceitos: conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos (políticas, dogmas, tradições, crenças e estilos de gerência), presentes na organização;
- b) tecnologia: conjunto de instrumentos e processos (máquinas, equipamentos, estruturas, divisão de trabalho, procedimentos, etc.);
- c) sentimentos: conjunto de manifestações afetivas e emocionais espontâneas que são marcantes na organização.

Pode-se classificar a cultura organizacional da seguinte maneira:

- a) quanto à natureza ela divide-se em: 1) material, que é o concreto na organização; 2) imaterial, que é tudo aquilo que é apenas perceptível, intangível;
- b) quanto aos aspectos geográficos, a cultura pode ser classificada por sub-culturas locais, ou seja, culturas diferentes em locais diferentes numa mesma organização;
- c) quanto aos aspectos de área ou profissionais, pode ser classificada através de áreas de atuação específica ou de grupos profissionais.

A cultura de uma empresa tem o seu início quando da formação de uma empresa, e são os valores de uma pessoa (o fundador) que, combinados entre si, servirão de alicerce à cultura da organização e esteio aos demais valores, com a inclusão de novas pessoas, novas tecnologias ou mesmo novas situações. A cultura está em constante evolução. Assim, ela tem uma função, tem sempre um início. Desenvolve-se, transforma-se, mas nunca tem um fim. O seu fim somente ocorre quando a organização se extin-

que. A mudança na organização interfere no sistema cultural, que pode ser dividido em: a) subsistema psicossocial: é a eficiência real de uma organização, pois refere-se ao comportamento humano e a todas as suas facetas; b) subsistema técnico-estrutural: é eficiência potencial de uma organização, pois é este que transforma a imagem da empresa, seus lucros, seus serviços e seus produtos. Um não sobrevive sem o outro, pois ambos são indispensáveis a uma organização. Existem alguns sintomas que poderão demonstrar que a cultura está ou não adequada a uma empresa, e, dentre os principais pode-se citar: - redução de lucros de uma empresa; - alto índice de rotatividade; - alto custo dos empreendimentos; - perda acentuada de mercado; - baixa rotatividade; - lutas constantes pelo poder; - resultados não alcançados; - greves; - imagem negativa; - burocracia em excesso; - clima organizacional deteriorado, etc. Pode-se conceituar clima organizacional como sendo um conjunto das percepções dos diversos integrantes de uma empresa. O clima é o ambiente psicológico, pois é o ponto de vista dos integrantes e um dos maiores indicadores de sucesso ou fracasso de uma empresa. As principais características do clima organizacional são: - ele não é estável; - ele está relacionado ao perfil organizacional; - ele está totalmente relacionado aos integrantes da organização; - ele sofre influências da saúde organizacional; - ele sofre grandes influências dos estilos gerenciais; - ele não é igual em toda uma empresa.

O clima sofre muitas influências dos ambientes externo e interno de uma organização. As influências do ambiente externo são aquelas que independem da organização em si e possuem muito mais um cunho social ou tecnológico. Podem ser assim especifi-

cadadas: - políticas e sociais; - econômicas e/ou tecnológicas; - sindicais.

As influências do ambiente interno são aquelas que nascem no seio da empresa e estão diretamente ligadas à sua cultura: valores profissionais, estratégia organizacional, estilos gerenciais. Há muitos métodos que proporcionam a obtenção de um diagnóstico organizacional, sendo que podem ser métodos formais (pesquisa de clima, caixa de sugestões, entrevistas de saída, entrevistas de avaliação de desempenho e pesquisas em geral) ou métodos informais (observação de comentários gerais e observação de boatos). É possível se fazer uma distinção fácil entre cultura e clima; deve-se sempre lembrar que: cultura é essencialmente ligada a valores e clima está essencialmente ligado a percepções.

KWASNICKA, em "Administração de recursos humanos: função renovada;" soma que deve-se analisar o binômio organização/pessoas e uma das formas ideais da área de recursos humanos tomar a liderança na pesquisa dos problemas deste binômio é através do diagnóstico organizacional. Um diagnóstico pode ser dirigido a algum aspecto da organização, tal como funções, relações ou estruturas. Depende de como os sintomas se apresentam. Destaca-se, agora, os principais aspectos da organização que merecem ser diagnosticados pela área de recursos humanos: 1) ambiente organizacional: o ambiente apresenta uma variedade de desafios que surgem de demandas históricas, organizacionais, profissionais e elementos externos ao ambiente; 2) objetivos e políticas: um objetivo organizacional resulta de uma negociação psicológica entre o que as pessoas querem fazer (valor, cren-

ça, satisfação) e o que devem fazer (necessidades do ambiente). As políticas são diretrizes estabelecidas que permitirão aos indivíduos terem orientação para executar as atividades necessárias ao objetivo inicialmente definido; 3) estrutura: ela tem dois elementos importantes: a coordenação e a habilidade, ou seja, a administrativa e a técnica. Qualquer estrutura organizacional procura um equilíbrio entre a estabilidade e a criatividade, tarefas são agrupadas em cargos e estes em grupos, unidades e departamentos, a fim de manter a estabilidade do empreendimento. Cada membro de uma organização sente certa segurança com o fato de saber o que faz, com quem interage e qual o seu espaço dentro da organização; 4) relacionamento no trabalho: as características dos grupos formais são especiais e influenciam no resultado do trabalho do grupo de maneira não voluntária. Os conflitos a nível de organização são: a) dependência mútua de tarefas; b) assimetria de comunicação não adequada; c) sistema de comunicação não adequado; d) disputa por recursos comuns; e) ambigüidade na linha de poder, autoridade e responsabilidade. Os conflitos a nível de pessoa são: a) opiniões impopulares emitidas por elementos do grupo; b) comportamento inadequado - vícios; c) personalidade desagradável; d) rejeição de estrutura de poder formal; e) insatisfação com seu papel no grupo; 5) motivação: a maior dificuldade é identificar as causas de insatisfação e como reduzi-las; o fator de motivação racional é o trabalho; 6) liderança: é a habilidade de atingir os objetivos, de responsabilizar-se por resultados, de obter o desempenho esperado; 7) poder: pode ser usado de maneira manipulativa ou coercitiva e, também, de forma produtiva ou como apoio a terceiros; 8) mudança e desenvolvimento: existem algumas condições que podem faci-

litar as mudanças em uma organização: a) manutenção da comunicação entre subordinados; b) apoio e segurança nos níveis mais altos; c) encorajar e legitimar a participação; d) reorganização do sistema de avaliação e desempenho; e) desenvolvimento de uma política de pessoal adequada para a mudança.

REZENDE, em "O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço?", enfatiza que a questão que o autor levanta neste contexto é o da dimensão pedagógica da atividade administrativa, ou da administração como ato pedagógico. Esta questão está contextualizada na universidade. Questiona-se onde estão seus (da universidade) valores, filosofias e culturas. Enfatiza-se uma maior clareza na definição de seus objetivos. Sabe-se que existem dificuldades, obstáculos e limites, porém é necessário, uma preparação filosófica-educacional do administrador universitário para que ele consiga transpor todos os empecilhos que estão em seu caminho. E o administrador de recursos humanos? Também ele precisa ser educado? Como? Onde? A empresa, hoje, constitui-se, por si mesma, institucionalmente, em um extraordinário potencial de força, pelo poder de influência sócio-econômica que exerce. Torná-la uma forma educacional será, possivelmente, dar expressão à mais nobre das missões do empresário, nesta nova década. O desenvolvimento gera sempre novas e multivariadas exigências, alargando o espaço educacional, a ponto de tornar-se impossível à escola atendê-las adequadamente. Muitos teóricos e pragmáticos procuram equivocadamente diferenciar o mundo do trabalho do da educação. Com isso, trabalho e educação perdem em dignidade, e a consequência é a despersonalização: um trabalho massificado, uma educação discriminadora.

A empresa, como alternativa extra-escolar, é uma das principais instituições capazes de suprir as crescentes lacunas no sistema de formação profissional, de vencer o vazio científico, o abismo tecnológico a que se condena a estrutura escolar, quando força solitária, premiada a fatalístico atraso cultural. A colocação binária com que, tradicionalmente, se colocam como situações distintas o acadêmico e o pragmático, é altamente prejudicial, pela sua falsidade. Essa colocação corresponde à visão equívoca tão comum de teoria versus prática, em que perdem as escolas e as instituições produtivas, ao se distanciarem. Estimular a integração escola-empresa é matéria urgente, imprescindível à promoção econômica e social, num mundo em revolução do conhecimento. A resposta da escola aos impactos e desafios da sociedade em mudança foi a tentativa de ampliar o conhecimento no tempo, através da pós-graduação e em várias formas de complementação, treinamento e reciclagem. A maneira efetiva, todavia, de diminuir as distâncias culturais, é buscar o conhecimento no espaço, estreitando os valores interinstitucionais, ampliando as articulações e estabelecendo o fluxo sistêmico com todas as organizações sócio-político-econômicas (Governo, Família, Igreja, Escola, Empresa, etc.).

Dentro do contexto empresa-escola acima explicitado, o administrador de recursos humanos precisa ter bem definido onde está localizado, para melhor poder conduzir sua educação permanente.

LIKERT, em "Novos padrões de administração", adita que todas as partes componentes de qualquer sistema de administração devem ser congruentes com cada uma das outras partes, e re-

fletir a filosofia básica do sistema. Numa forma autoritária de organização, as decisões são tomadas na cúpula; numa forma participativa, são tomadas de maneira ampla através de toda a organização. Se o processo de tomada de decisão fosse transplantado para outro, a eficiência deste último sistema sofreria. Comunicação, motivação e outros processos relacionados com a tomada de decisões não se entrosariam mais com o padrão adotado. Haveria falta de informações necessárias nos pontos de tomada de decisões, e as decisões, uma vez tomadas, seriam comunicadas e executadas inadequadamente. O autor examina vários sistemas de administração afetados por um dimensionamento que está provavelmente em ângulo reto com a variável que representa a quantidade de controle exercida pelo sistema.

Este segundo dimensionamento envolve a natureza das forças motivacionais usadas para controlar e coordenar a atividade das pessoas que operam sob o sistema, conforme o autor descreve em uma tabela.

Os sistemas de organização representados nesta tabela envolvem no mínimo uma quantidade moderada de controle. Os padrões sintetizados na tabela pretendem ser ilustrativos. Não têm a veleidade de abarcar todos os aspectos de comportamento de liderança e organizacional, nem todas as características de uma organização. São padrões baseados numa integração sumária de resultados provenientes de pesquisa qualitativa e quantitativa, bem como em material de observação geral. Refletem tendências históricas, assim como padrões observados em diversas culturas. As características, tais como são descritas, são necessariamente sucintas, generalizadas e ilustrativas, e somente pretendem deli-



near o padrão geral. Não se fez qualquer tentativa de inserir qualificações que poderiam ser apropriadas em muitos pontos na tabela. É possível acrescentar à tabela outras categorias e variáveis. Porém, quando se acrescenta itens à tabela e se examina as características operacionais e qualidades de desempenho das diversas formas de organização, dois fatos repontam. O primeiro é que, para funcionar otimamente, cada sistema de organização requer personalidades, perícias e maneiras características de interatuar, da parte de líderes e membros, que sejam condizentes com esse sistema particular. O segundo fato acerca dessas diferentes formas de organização é que cada uma propende a produzir pessoas talhadas para operar bem dentro desse sistema.

MATOS, em "Negociação gerencial: aprendendo a negociar", repara que este tópico pode ser dividido em quatro partes:

1) O estilo participativo

Pode-se definir a função gerencial como essencialmente educativa, pois ao gerente cabe a tarefa principal de formar e desenvolver equipes integradas e coesas em torno de objetivos comuns. O gerente busca resultados grupais através da integração para obter interação espontânea eficaz. O gerente atua sobre atitudes, hábitos, habilidades e níveis de desempenho. Sua ação é predominantemente induzida. Sugere através do exemplo, e busca a adesão livre pela conscientização. A educação inserida no conceito de gerência implica no ser líder. O que a liderança faz de mais significativo é educar. Daí resulta o consenso em torno das verdades comuns do grupo. Negociar é uma constante na atividade gerencial. Desde a filosofia às práticas operacionais tudo é negociado, para que a participação, a cooperação, a ini-

ciativa e a criatividade surjam como manifestações autênticas de uma equipe integrada e produtiva.

## 2) Perfil do gerente como negociador e sua formação

Pode-se citar algumas características de eficácia na conduta do negociador, tais como: honestidade de propósitos, credibilidade, receptividade aos pontos de vista do outro, abertura para novas situações, coerência, tolerância e empatia. O perfil de um gerente como negociador resulta do domínio e influência sobre a estratégia da empresa, do domínio da cultura organizacional, do domínio da situação externa, do domínio da filosofia e das técnicas instrucionais, do domínio das relações no trabalho e das relações com as organizações representativas e sindicais, do domínio da filosofia gerencial e do domínio das situações em mudança.

Cada vez mais, desenvolvimento torna-se sinônimo de educação. Educação no trabalho, educação do trabalho, educação com trabalho significam empresa-comunidade aberta, autodesenvolvida, auto-sustentada e promotora do progresso social. A educação em gerência identifica-se como a essência da administração; é muito mais uma questão de estilo do que de técnicas pedagógicas aplicadas. O gerente educador é o esteio da organização aberta, sensível às transformações, respondendo a estas com ajustes adaptativos e inovadores. Corresponde ao homem agente de mudanças como produto da educação e da formação profissional.

É importante ressaltar que desenvolvimento gerencial deve ser considerado um programa de empresa de atitudes. E para tal, a referência básica é o planejamento estratégico: os planos da empresa devem prever as necessidades em recursos humanos e a qualidade e as qualificações gerenciais requeridas para

os novos desafios. Os passos para um planejamento estratégico compreendem: a) conhecimento da situação (saber o que se passa: análise da conjuntura); b) identificação de concepções (saber exatamente o que se quer: filosofia, políticas, estratégia); c) reconhecimento da forma de atuação (saber como quer: táticas de ação).

### 3) Desenvolvimento do gerente negociador

As intensas transformações político-sócio-econômicas exigem da gerência a capacidade para perceber e administrar o novo. Dentro deste contexto, o gerente ganha novos papéis: o de diagnosticador (capaz de ler e analisar situações); o de interventor (capaz de influir no equacionamento e nas decisões sobre situações-problema); o de inovador (capaz de antecipar tendências e implementar oportunidades); o de líder (capaz de utilizar os instrumentos básicos - comunicação em grupo e delegação de gerência).

### 4) A conversação como habilidade gerencial

A gerência é, por definição, relacional. Relações interpessoais é o que o gerente permanentemente realiza. Sua tarefa é orientar, induzir à ação, promover contatos, atender clientes, conduzir entrevistas funcionais. Sua função básica é comunicação, seu instrumento a conversa, o diálogo, a palavra. A formação do profissional é, em geral, distorcida pelo excesso técnico em qualificá-lo. É vital que o gerente saiba conversar sobre os acontecimentos sócio-político-econômicos, em termos das grandes transformações no mundo e no Brasil. Nenhum meio de comunicação, por mais sofisticado que seja, supera, em eficácia, um contato pessoal agradável, inteligente e criativo.

BERG em "Competência gerencial", assegura que usando um conceito simples, pode-se definir planejamento como um programa de ações para se atingir um determinado objetivo. Objetivo é o estado futuro - ou alvo - que se pretende atingir. Os objetivos são viabilizados através de ações intermediárias denominadas metas. Metas são os passos necessários para a concretização dos objetivos. São sempre quantificadas e com prazos limites para a sua consecução. Seis perguntas são essenciais ao planejamento: 1) O que: estabelece os objetivos a serem alcançados; 2) Onde: define o local em que o plano será levado à ação; 3) Quando: especifica datas de início e fim dos objetivos e metas; 4) Como: diz respeito aos métodos, procedimentos e seqüências de execução do plano; 5) Quem: designa o responsável pelo atingimento do objetivo como um todo ou por uma parte (meta), delegando-lhe autoridade para tomada de decisão e alocação de recursos; 6) Quanto: define os custos orçamentários envolvidos para o andamento do plano. Existem três níveis de planejamento empresarial: 1) Planejamento estratégico: relaciona-se com objetivos de longo prazo e afeta a empresa como um todo. É definido, principalmente, pela alta cúpula administrativa da organização - presidência, diretoria - a quem cabe também a responsabilidade última pelo atingimento dos objetivos globais; 2) Planejamento tático: relaciona-se com objetivos de curto prazo e com ações que afetam somente uma parte da empresa. Os responsáveis pela sua execução são os gerentes de nível intermediário da organização - gerentes de departamento, divisão; 3) Planejamento operacional: relaciona-se especificamente com processos e planos de ações operacionais que

visam implantar as ações previstas. Seus responsáveis são os gerentes mais próximos da linha de operação - chefes de seção, supervisores, encarregados de equipes, etc. Para que o planejamento empresarial surta efeito é imprescindível que os três níveis estejam absolutamente integrados entre si.

QUINTELLA, em "Recursos humanos e sociedade", insiste que os modelos organizacionais participativos - Adizes e Z 3 são modelos que se caracterizam por buscar resolver problemas organizacionais e gerenciais por intermédio de grupos de trabalho; a democratização do processo decisório; a administração de conflitos. O modelo ADIZES propõe um modelo geral de organização que se propõe a resolver os problemas do mau gerenciamento do conflito pela sua funcionalização. Baseia-se o método numa crença de que o gerente perfeito (e isso não existe) é aquele que possui as quatro habilidades básicas para a gerência: produtividade de resultados (P), administração (A), capacidade empreendedora (E) e capacidade integradora (I). A maioria das pessoas possui uma combinação dessas quatro habilidades e o método consiste, entre outras coisas, em criar um ambiente de permanente oportunidade de desenvolvimento das habilidades dos gerentes.

Os passos para o processo de planejamento deste modelo são os seguintes: - diagnóstico sinérgico; formação de "syner-teams"; estabelecimento de um colégio decisório supremo POC; definição da missão; reestruturação; disseminação do método na organização; redefinição dos fluxos de informação; alocação de recursos; planejamento setorial; vinculação de POC's; sistema de incentivo.

O modelo Z 3 é um modelo geral de organização e um mé-

tudo com os mesmos propósitos do modelo Adizes. Baseia-se o modelo Z 3 na premissa de que o único requisito permanente para todo e qualquer gerente é a capacidade integradora. As demais habilidades dependem basicamente da função e da fase em que a pessoa e a empresa estejam. Os passos para o processo de planejamento deste modelo são os seguintes: - formação de colégios decisórios trifuncionais e círculos de qualidade em toda a organização; redefinição dos fluxos de informação via CO's e CD's; definição da missão; diagnósticos nos CO's e CE's de base; filtragem dos problemas e soluções até o topo; reestruturação; planejamento setorial; sistema de incentivo e premiação público e coletivo.

Existem muitas afinidades e semelhanças entre os dois modelos, que podem se beneficiar mutuamente pelo intercâmbio de exigências e influências. Contudo, é recomendável um trabalho de pesquisa mais extenso que possa situar em que circunstâncias um ou outro é mais indicado. Sem dúvida, os resultados desta pesquisa muito contribuirão para o estudo, melhoria e compreensão do clima e saúde das organizações.

TEIXEIRA & MESSEDER, em "R.H. - informação profissional", adiciona que a literatura especializada em administração de recursos humanos para a década de 90 está voltada para o passado, pouco voltada para o futuro e com uma dimensão micro-instrumental, inibindo uma maior discussão sobre o tema. A desordem da realidade ambiental brasileira não tem valorizado o planejamento empresarial. O empresário brasileiro ainda não despertou para a necessidade de imprimir mudanças profundas na maneira como os recursos humanos são administrados, numa sociedade em trans-

formação. No Brasil, a terra e os recursos humanos são considerados descartáveis. Fazendo uma retrospectiva histórica, o autor destaca que, do período colonial até a revolução de 1930, predominou a administração cartorial. A partir de 1930 a administração burocrático-cartorial surgiu com o aparecimento dos primeiros órgãos de pessoal que se preocupavam com a legislação recém-criada e engatinhavam para a adoção dos princípios da administração clássica, inaugurando o mecanicismo. A partir de 1950 o surto desenvolvimentista imprimido pelo governo Kubitschek refletiu na administração de recursos humanos.

As demandas desenvolvimentistas implicaram uma maior complexidade das relações organizacionais, que acarretaram, em alguns momentos, aumento de tensões nas relações de trabalho. Com a revolução de 1964 instalou-se um obscurantismo na tônica das relações entre capital e trabalho. A partir de 1968, o crescimento econômico força as empresas a investirem, cada vez mais, em recursos humanos, como consequência da competição na área industrial. Ocorreu uma evolução técnica na área de administração de cargos e salários e de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

A crise atual da economia brasileira apresenta um governo que não tem legitimidade para exigir da Nação os necessários sacrifícios. Esta afirmação é um sério obstáculo para o desenvolvimento nacional real. No campo trabalhista há uma grande turbulência e um alto grau de conflito entre capital e trabalho. O próprio governo, com sua vocação intervencionista, também acaba aumentando a tensão nas relações entre capital e trabalho. Os grandes desafios do profissional de recursos humanos são os se-

guintes: amplitude do conceito de qualidade de vida no trabalho; problema de automação versus emprego; a questão da participação nos lucros; a questão da participação do trabalhador na gestão; a questão da cidadania organizacional; a questão da saúde operacional; a dependência tecnológica da administração de recursos humanos; a organização da administração de recursos humanos; o problema da estreiteza das políticas de recursos humanos; negociação coletiva; a necessidade de pró-ação; a produtividade; a dimensão grupal do trabalho; competência e consultoria interna.

O autor destaca algumas orientações alternativas gerais para uma maior reflexão em relação aos desafios: a) ênfase na pesquisa: desenvolver a capacidade de pesquisa nacional, para se conhecer melhor os problemas de pessoal e tentar elaborar as respostas, a partir da capacidade autônoma e de transferência seletiva e crítica do desenvolvimento tecnológico. É relevante a discussão e negociação de um sistema de participação brasileiro, consonante com as expectativas e interesses das partes envolvidas (empregadores versus empregados), evitando-se a importação de modelos estrangeiros desvinculados da realidade nacional; b) maior flexibilidade: é importante uma nova configuração organizacional que contemple duas características básicas: a interdisciplinaridade (a abordagem dos problemas de recursos humanos tem origens diversas e precisam ser enfocados à luz de várias disciplinas) e a descentralização (é necessário que o profissional de recursos humanos saiba delegar responsabilidades e tarefas para que ele possa vir a ser um consultor, um facilitador da ação gerencial); c) mudança da abordagem: é necessário um



maior espaço laboral para que possam ser criadas oportunidades de criatividade e crescimento aos profissionais. O papel central da administração de recursos humanos é o de proporcionar condições que facilitem uma maior utilização do potencial e da capacidade dos empregados; d) novos parâmetros de avaliação: a avaliação deve ser feita contra objetivos definidos em termos de sua contribuição para a consecução dos resultados da organização e incluir, além do nível individual e organizacional, o nível da sociedade como um todo; e) concepção do sistema social aberto: a administração de recursos humanos, como um todo sinérgico, atuará no sentido de: enfatizar as políticas e objetivos; destacar o controle de resultados; ser mais produtiva; preparar os empregados para viver num mundo de maior incerteza e ambigüidade; orientar o treinamento no sentido de desenvolver a criatividade e proporcionar condições para a sua aplicação; ressaltar a abordagem interdisciplinar; salientar a especialização relacionada; formular políticas que considerem a realidade do meio ambiente externo e interno; f) uma nova concepção de gerente: o gerente precisa profissionalizar-se e conquistar novos espaços comprometidos com valores éticos e morais; desempenhar os papéis de formulador e administrador de políticas substantivas, criador de formas participativas, consultor, educador, negociador, diagnosticador, interventor, inovador, pesquisador e líder.

Todavia, o profissional de recursos humanos, ao procurar alternativas (livros, revistas técnicas, seminários, congressos, pós-graduação, etc.) que o auxiliem em seu dia-a-dia não deve olvidar-se de que sua empresa é uma personalidade organizacio-

nal única, e que, por sua vez, está inserida em um cotidiano polêmico e contraditório de um país subdesenvolvido, miserável e periférico.

#### 2.2.1 Desenvolvimento de Recursos Humanos em Qualidade Total

É necessário que o pequeno empresário conheça a fundo o que seja uma negociação, o que seja um planejamento, o que são políticas de recursos humanos, o que seja uma gestão participativa, o que são cultura e clima organizacionais, o que seja a questão da educação na empresa, enfim, todos os assuntos alusivos à área de recursos humanos.

Entretanto, para ter acesso a estes temas (e outros, caso seja necessário), o pequeno empresário deverá desenvolver o hábito da pesquisa, não somente literária, mas ir além: investigar em que locais, com que meios e pessoas encontrará o que deseja.

Porém, com as constantes mudanças político-econômico-sociais o pequeno empresário deve estar atento aos efeitos colaterais que estas transformações provocam no desenvolvimento de recursos humanos.

Estes efeitos colaterais suscitaram uma nova proposta de desenvolvimento de recursos humanos, ou seja, o desenvolvimento de recursos humanos em qualidade total.

Para compreender bem o que seja desenvolvimento de recursos humanos em qualidade total, deve-se observar:

I - Qualidade - Definição:

O que é qualidade?

Qualidade é um conceito essencialmente subjetivo, cada um a enxerga sob sua ótica particular. Justamente por este motivo é muito difícil chegar-se a uma definição unânime.

Pode-se dizer que qualidade é, segundo as Normas ISO:

A totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas.

Ou ainda, segundo o ponto de vista mercadológico: qualidade é adequação ao uso.

Se qualidade é a adequação ao uso, torna-se evidente que é fundamental se saber dos clientes quais são suas necessidades e quais são suas expectativas. Desta forma se pode oferecer a eles o que precisam, e a qualidade percebida será positiva.

O erro em que muitas empresas incorrem é que definem a qualidade de seus produtos segundo o seu próprio ponto de vista, e não segundo o ponto de vista do cliente.

Isso faz com que, na maioria das vezes, se esteja incluindo no produto características muito além das necessidades e expectativas do cliente, encarecendo o produto. Ou características aquém das necessidades e expectativas, não satisfazendo aos clientes.

## II - Eras da Qualidade

Tanto a qualidade quanto a forma como ela é conseguida, vem evoluindo constantemente ao longo dos tempos. Desta forma se pode classificar as diferentes eras da qualidade.

Assim se tem:

- Era do Artesanato.

A relação cliente/produtor era direta, não havendo intermediários. Desta forma o produtor sabia exatamente o que seu cliente queria e descobria no mesmo momento da entrega se o cliente estava satisfeito.

- Era da Inspeção 100%.

Com a revolução industrial e a produção em massa, possível a partir da introdução de máquinas no processo produtivo, a relação cliente/produtor, que era íntima no artesanato, passa a ser distanciada. Surge, então a necessidade de se controlar a qualidade para atender aos requisitos de satisfação dos clientes. Este controle passou a ser efetuado através da inspeção de todos os produtos fabricados.

- Era da Inspeção por Amostragem - Controle Estatístico.

Ao verificar que a inspeção 100% era cara e inadequada, um estatístico americano, introduziu, em 1924, a idéia de usar procedimentos estatísticos no controle da qualidade. Desta forma a qualidade passou a ser assegurada por Controle Estatístico, através da utilização de métodos de amostragem e gráficos de controle de processo.

- Era da Garantia da Qualidade.

Durante a Segunda Guerra Mundial surgiu a necessidade de diferentes empresas produzirem o mesmo armamento. Para garantir a uniformidade, o governo americano criou padrões que deviam ser seguidos. Surgia, então, a Era da Garantia da Qualidade, onde a produção, de acordo com determinados padrões estabelecidos, significava o asseguramento da qualidade esperada. Atualmente o padrão aceito mundialmente pela quase totalidade dos países são as Normas ISO série 9000.

- Era da Gestão Estratégica da Qualidade.

Nos dias atuais já se verificou que não é suficiente o criar e manter um Sistema de Garantia da Qualidade. Para enfrentar as constantes mudanças e conduzir a adaptação da empresa às contingências do mercado e a obtenção de uma vantagem competitiva face à concorrência é preciso gerenciar a qualidade a partir do nível estratégico. A responsabilidade pela qualidade não é de departamentos específicos, mas sim, de cada um com atribuições definidas, a começar pelo executivo principal.

### III - Qualidade Total: Principais Conceitos.

Um dos principais mandamentos da Qualidade Total é o foco no cliente. Isto pode parecer óbvio mas não é o que acontece normalmente nas empresas. Os funcionários das empresas estão muito mais empenhados em atender o chefe do que o cliente. Quem nunca ouviu a frase: "Sinto muito, senhor, não posso atendê-lo. São as normas da casa"?

A satisfação do cliente é um dever de todos nas organizações. Mas para satisfazê-lo precisa-se saber quem é o cliente. E o conceito de cliente em Qualidade Total é mais amplo do que o usual. Cliente é todo aquele impactado pelo produto, serviço ou processo de uma empresa.

Desta forma, as pessoas que compram o produto da empresa são clientes, mas a comunidade onde a empresa atua também é cliente, os acionistas são clientes, o governo é cliente e os funcionários são clientes.

Neste ponto se tem que colocar outro conceito importante que é a distinção entre:

Cliente externo - todo aquele impactado pelas atividades

da empresa e que está fora dela, e

Cliente interno - todo aquele impactado pelas atividades da empresa e que pertence aos seus quadros.

Existem dois níveis de cliente interno dentro das empresas. Um na relação empresa/empregados, onde estes são clientes da empresa e ela tem que procurar satisfazer suas necessidades e expectativas.

Outro, nas relações de trabalho internas entre as pessoas, pois todos tem um cliente interno que recebe o resultado do seu trabalho, e tem que buscar conhecer as necessidades dele para atendê-las.

Na verdade, todos em uma empresa desempenham um papel triplo: todos são ao mesmo tempo processadores, clientes e fornecedores internos.

Insumo - Cliente - Processador - Fornecedor - Resultado

Na organização da qualidade deve-se observar que cada colaborador compõe uma e só uma estação de trabalho. Como tal, ele é o único responsável pela qualidade daquilo que faz. Para tanto, precisa definir junto à estação anterior (fornecedora) o que precisa e saber da estação posterior (cliente) o que ela necessita. Como a organização é um conjunto de estações de trabalho, se cada um buscar atender à satisfação de seus clientes internos e externos e eliminar os defeitos de seus processos, a Qualidade Total estará sendo obtida na organização, pois cada um inspeciona e assegura a qualidade do que faz.

Em qualidade total não existe o ditado "Time que está ganhando não se mexe", pois é preciso estar sempre aprimorando o que se faz para melhor atender as necessidades dos clientes.

O ditado correto em Qualidade Total é "Nada é mais permanente que a mudança", pois um de seus princípios básicos é o do aprimoramento contínuo dos processos.

Sim, o aprimoramento dos processos, porque o que se tem que aprimorar são os processos através dos quais chega-se aos produtos ou serviços. O aprimoramento dos processos terá como consequência o aprimoramento dos produtos/serviços. É preciso criar-se uma mentalidade crítica quanto à forma de realizar o trabalho, para que se possa sempre estar procurando a melhor maneira.

Desta forma se está além de atendendo às necessidades dos clientes, reduzindo o desperdício e o retrabalho, trazendo uma substancial redução dos custos para se fornecer algum produto ou serviço.

Deve-se estar sempre atento às lições aprendidas com erros cometidos ou com o exemplo de sucesso de outros. As lições aprendidas com os erros devem ser divulgadas para todos na organização para que ninguém incorra no mesmo erro.

Deve-se, ainda, procurar outras empresas que já passaram por problemas semelhantes para se saber como superaram os obstáculos e desta forma deve-se evitar de incorrer nos mesmos erros.

O processo de implementação de Qualidade Total requer muito trabalho e dedicação. Está se mudando constantemente a forma como as coisas são feitas. Isto gerará muita resistência já que muitos que estão acomodados dentro da empresa precisarão se mexer e mudar, e isto assusta. Desta forma, para que se tenha sucesso é necessário que as pessoas estejam comprometidas com o processo. Comprometidas e não envolvidas.

Existe uma grande diferença entre os dois e para mostrar esta diferença, normalmente se conta a história do prato de ovos com bacon onde a galinha está envolvida, pois botou o ovo e foi embora, mas o porco está comprometido, pois deu o couro.

Na verdade, para que a Qualidade Total aconteça na empresa, quatro fatores são críticos, isto é, tem que acontecer:

- Comprometimento de alta administração;
- Apoio da cultura interna;
- Treinamento;
- Comunicação com clientes.

Este processo tem que começar pela cúpula da empresa. Se o executivo principal não estiver comprometido com o processo de mudança e não liderá-lo pessoalmente, nada acontecerá. O apoio da cultura interna acontecerá na medida em que as pessoas estiverem comprometidas da forma que se falou anteriormente. O treinamento é fundamental para que possam atender os clientes e aprimorar os processos. As pessoas tem que estar em treinamento constante. Agora é preciso que este treinamento o seja feito de forma apropriada, segundo as necessidades. Treinar por treinar é jogar dinheiro fora. Comunicação com o cliente é o que se vai dizer o que se precisa fazer para satisfazê-lo. Deve-se, sempre, lembrar que os clientes são externos e internos.

#### IV - Por Que um Sistema da Qualidade Total?

O cenário atual de negócios é traduzido por um mercado altamente competitivo, com clientes cada vez mais exigentes e onde nenhuma empresa pode se dar ao luxo da acomodação.

É necessário se ter uma empresa em constante contato com os clientes e o ambiente de negócios em geral com flexibilidade



suficiente para mudar quando a situação exigir, sem contudo cair no caos. É importantíssimo valorizar os seus recursos humanos para através da parceria com eles estar apta a acompanhar o rápido progresso da humanidade, as mudanças de paradigmas, reduzir desperdícios e inovar. É preciso estar sempre à frente da concorrência.

Para que isto tudo aconteça é fundamental se implantar um ambiente de Qualidade Total. Qualidade Total, portanto, não é um modismo administrativo como tantos outros que já passaram, é uma filosofia de gestão de negócios, até uma postura de vida, que deixa de ser uma opção gerencial para ser uma necessidade para assegurar a sobrevivência da empresa.

#### V - A Mudança na Empresa

A mudança de um ambiente tradicional para um ambiente de Qualidade Total, como já se viu anteriormente, tem que começar pela cúpula da organização. Com a liderança pessoal do executivo principal, tenha ele o nome que tiver, presidente, superintendente, gerente geral, dono, acionista principal, empresário ou qualquer outro.

Este processo vai descer pela pirâmide organizacional a partir das decisões estratégicas (o que fazer), que se transformarão em definições táticas (como fazer) e em ações operacionais (fazer).

Todo o processo de aprimoramento contínuo vai acontecer na base da pirâmide, pois são as pessoas que executam o trabalho quem melhor podem dizer como aprimorá-los. Para tanto, estas pessoas precisam ser comprometidas no processo, precisam ser educadas e treinadas, precisam receber autoridade e responsabi-

lidade para alterar os processos de trabalho, precisam ser reconhecidas pelo seu esforço e recompensadas pelos resultados alcançados. Aliás os resultados ficarão muito acima das expectativas, pois tudo que as pessoas da base da pirâmide estão precisando, é uma oportunidade para influenciar em como as coisas devem ser feitas e suas respostas serão altamente positivas.

#### VI - O Novo Gerente

Em um ambiente de Qualidade Total o papel do gerente muda radicalmente em relação à sua postura tradicional. O Gerente, qualquer que seja o nível na organização, tem que deixar de ser controlador e centralizador e passar a dar responsabilidade às pessoas, partilhar informações com seus colaboradores, fazê-los conhecedores de informações relevantes quanto ao processo como um todo e quanto às expectativas dos clientes. Deixar de ser cobrador e se transformar em orientador. Enfim, o gerente tem que deixar de ser chefe e se transformar em um líder. Seu papel será definir prioridades, fornecer os recursos materiais e financeiros, identificar e promover os treinamentos necessários, orientar seus liderados quando surgirem dificuldades, incentivar o trabalho em equipe e dar a quem faz o poder de decisão de como fazer. É preciso ter coragem e estar preparado para atuar realmente como um líder. Por esta razão, existem tantas resistências nos níveis gerenciais ao processo de mudança. Há o medo de perda de poder, perda de status e até do emprego.

#### VII - O Novo Colaborador

Da mesma forma que o papel do gerente muda em um ambiente de Qualidade Total, também o papel dos empregados, que se

gosta de chamar de colaboradores, muda consideravelmente.

Os colaboradores devem desenvolver uma visão crítica de tudo que fazem, procurando sempre uma forma de fazer melhor. Devem ter conhecimento de todo o processo e não apenas de suas atividades específicas e devem cobrar isto dos gerentes. É fundamental desenvolver uma atitude de comprometimento com a mudança, e nunca mais dizer: "mas isto é feito desta forma há cinco anos e sempre funcionou ...". Devem, finalmente, aprender a trabalhar em equipe, mais uma razão para conhecer todo o processo de trabalho.

#### VIII - Parceria

Uma das palavras e atitudes-chave dentro da Qualidade Total é a parceria, não só parceria com clientes externos e fornecedores externos, mas, principalmente, com os colaboradores. Já se viu que a implementação de um ambiente de Qualidade Total traz uma série de benefícios para a empresa. É necessário, entretanto, que seja estabelecida uma relação ganha-ganha, isto é, os ganhos não devem ser só da empresa mas também de seus colaboradores. Deste modo é necessário se estabelecer formas de recompensar os resultados alcançados, dividindo com as pessoas os ganhos que elas tornam realidade. É importante, ainda, reconhecer, de forma não monetária, os esforços realizados pelos colaboradores. Isto pode acontecer através de carta de elogio, menção em reuniões, convite para almoço e outras formas quaisquer.

Com o aprimoramento dos processos, muitas funções poderão ser extintas. É preciso muito cuidado para não cair na armadilha de mandar as pessoas embora. Isto vai destruir todo o esquema de parceria e comprometer todo o processo de implemen -

tação da Qualidade Total. Sua empresa já está ganhando muito com o aumento de eficiência, não precisa economizar com redução de pessoal. Deve retreinar essas pessoas e aproveitá-las em outras atividades, como por exemplo, atendimento a clientes. Use a imaginação para aproveitar estas pessoas, mas não as demita.

#### IX - Gestão de Recursos Humanos

A mudança ocorrida na empresa com a implementação de um ambiente de Qualidade Total gera a necessidade de se reformular as práticas e políticas relativas a recursos humanos.

Desta forma a estrutura de cargos tradicional deve ceder lugar para uma estrutura composta de cargos desenhados seguindo a nova realidade de trabalho em equipe, com conhecimento de todo o processo, precisando de cargos mais amplos e não restritos a parte das atividades de um processo qualquer. E o que é mais importante, desenhados com a participação dos seus ocupantes, e não apenas pelos gerentes. As políticas de remuneração tem que estar desenhadas para enfatizar a procura pelo aprimoramento contínuo e pelo trabalho em equipe.

Todas as políticas devem ser reformuladas para se adequarem à nova realidade. Por que a seleção e decisão pela admissão de novo colaborador não passa a ser de responsabilidade da equipe de colaboradores com a qual ele vai trabalhar, por exemplo?

Da mesma forma a postura em relação a educação e treinamento tem que mudar. Tem que ser adequada às necessidades discutidas e negociadas com a equipe. Treinar por treinar é desperdício de dinheiro e fator de desmotivação. As pessoas trei-

nadas tem que ter oportunidade de aplicar o que aprenderam e tem a obrigação de transmitir os conhecimentos para os demais membros da equipe.

#### X - Reengenharia

Muito se tem falado sobre reengenharia. Muitos estão dizendo que a reengenharia veio para substituir a Qualidade Total. Isto é fruto de cabeça compartimentalizada, que não consegue enxergar o todo. Reengenharia e Qualidade Total são filosofias modernas de gestão de negócios que são complementares.

A diferença básica é que enquanto a Qualidade Total aplica o aprimoramento contínuo dos processos, de forma lenta e gradual, como uma evolução, a Reengenharia aplica a total reformulação dos processos, de forma radical, como uma revolução.

Elas são complementares na medida em que a reengenharia, pode ser aplicada quando não há mais espaço para aprimoramento dos processos e se precisa de novos. Mas, após a reformulação total dos mesmos, não se pode ficar parado achando que eles não vão evoluir. Volta-se, então, a buscar o aprimoramento dos processos reengenheirados.

Não são, portanto, como querem alguns, instrumentos de gestão conflitantes. Suas premissas básicas são as mesmas, pois se a cúpula não estiver comprometida, se não houver apoio da cultura interna, se não houver treinamento e comunicação com clientes, nada acontecerá, seja Reengenharia ou Qualidade Total.

#### XI - Ouvindo a Voz do Cliente Interno

Considerando que comunicação com clientes é uma necessidade fundamental, é importantíssimo ouvir o que seus colabora-

dores pensam da empresa, saber quais são suas necessidades e expectativas para poder satisfazê-lo ou dar uma resposta, mesmo que negativa.

O processo de ouvir a voz dos clientes internos não deve ser confundido com pesquisa de clima organizacional. Esta pode até ser um dos instrumentos, mas não é o único. Deve-se criar mecanismos na empresa para que este processo seja contínuo e não ocasional.

### XII - Esforços

O processo de implementação da Qualidade Total não acontece da noite para o dia. Ele requer muita paciência e muito trabalho. Não há milagre e nem receita de bolo. Cada caso é um caso em particular. Existem as filosofias básicas que devem ser adaptadas à situação específica e a estratégia de cada empresa.

É um processo que se baseia nas pessoas e por isso deve-se levar em consideração que as pessoas são diferentes, percebem as coisas de forma diferente e reagem também de forma diferente. Não se deve esperar uma adesão total de todos da mesma forma e ao mesmo tempo, mas tem-se que trabalhar intensamente para isso.

Finalmente, é importante ressaltar que é um processo intensivo em informação. Transparência é fundamental para que se construa um ambiente de confiança mútua.

#### 2.2.2 Síntese

O pequeno empresário, após mergulhar nos principais itens do desenvolvimento de recursos humanos (o desafio da gestão de recursos humanos; postulados básicos de filosofia de recursos

humanos; políticas de recursos humanos; administração estratégica de recursos humanos: uma abordagem sinérgica; cultura e clima organizacional; administração de recursos humanos: função renovada; administrar é educar ou deseducar?; visão comparativa de organizações; o gerente negociador; planejamento; breve análise comparativa entre dois modelos organizacionais participativos - Adizes e Z 3; a administração de recursos humanos para a década de 90), deve comportar-se como um verdadeiro profissional de recursos humanos.

Contudo, a nova proposta de desenvolvimento de recursos humanos em qualidade total necessita ter seus conceitos (qualidade; eras da qualidade; qualidade total; principais conceitos: porque um sistema de qualidade total?; a mudança na empresa; o novo gerente; o novo colaborador; parceria; gestão de recursos humanos; reengenharia; ouvindo a voz do cliente interno; esforços) repensados diariamente para uma maior segurança profissional do pequeno empresário.

### 2.3 A Educação Não-Formal e a Preparação para o Trabalho

SOUZA & SILVA, em "Educação: escola x trabalho", assegura que para compreender a relação entre a educação não-formal e a preparação para o trabalho deve-se observar o seguinte:

1) O potencial da educação não-formal: a educação não-formal pode ser entendida como qualquer atividade educacional organizada, sistemática, conduzida fora dos limites estabelecidos pelo sistema formal. Ao lado dos estabelecimentos de ensino, desenvolvem-se outros processos educacionais em programas

e projetos que são dirigidos por agências de formação, usando, principalmente ao aperfeiçoamento profissional e ao desenvolvimento cultural da população.

Evidentemente, isto não implica que as escolas deixem de patrocinar programas de educação não-formal! As universidades, realizam cursos de extensão, que podem ser considerados como exemplos de educação não-formal, vez que fogem à seriação e à sistemática do currículo oficial. Como também impede que uma escola de segundo grau ministre curso de aprendizagem ou de qualificação, conforme as do ensino supletivo, ao lado das habilitações profissionais típicas e reconhecidas.

Todavia, quando se fala em educação não-formal, se destaca mais aqueles programas que são desenvolvidos pelas empresas ou pelo setor governamental com o objetivo de capacitar seu pessoal, sem atenção aos currículos oficiais aprovados pelos órgãos educacionais, visando mais à ocupação, emprego ou o mercado de trabalho.

Assim, são exemplos as atividades do SENAI e SENAC, os cursos do Ministério da Fazenda para aperfeiçoar seus funcionários. Além disso, há toda uma vasta e larga gama de atividades educacionais livres, que possuem um programa especial para alcançar diretamente os objetivos propostos, como os cursos da Aliança Francesa, do Instituto Goethe ou da Associação Cultural Brasil-Estados Unidos, objetivando o ensino de línguas estrangeiras modernas; ou os cursos do Pipmo que qualificam a mão-de-obra para o trabalho. Importa considerar o potencial que encerra a educação não-formal e sua utilização máxima, tendo-se em vista a demanda social de Educação, impulsionada pelo cres-



cimento demográfico, pelas aspirações sociais e políticas. Para atender a essa demanda, é necessário não desprezá-la e canalizá-la para as estratégias educacionais.

Pondere-se, contudo, como se pode compreender a educação não-formal no conjunto de toda essa dispersa e confusa variedade? Como conceituá-la? Se se possui um sistema educacional estruturado, organizado conforme as esferas constitucionais (União, Estados e Distrito Federal), por que se cogita da educação não-formal que, por sua própria natureza, forma um "conjunto anárquico"? Quais as diferenças caracterizantes entre escolarização e essas outras formas de Educação? Em outras palavras, entre educação formal, não-formal e informal quais suas diferenças? Quais as relações para usar a terminologia brasileira entre "ensino supletivo" (sentido amplo) e "ensino regular"? Suplemento, incorporação, assimilação, continuidade, ou mesmo oposição?

Outras questões mais se poderia levantar acerca da significação, estudo e pesquisa da educação não-formal. Muito se estaria em colocar um último problema: qual tem sido a preocupação com outras formas de educação além do ensino formal, na universidade e nos organismos de Educação do governo?

2) Posicionamento da educação não-formal: esta parte abarca os seguintes tópicos:

2.1) Unidade da educação formal e diversidade da educação não-formal: fácil se torna o contato da educação formal pela sua singularidade, identificando-se pela seriação, estrutura, currículo e graduação: escolas de primeiro, segundo e terceiro graus. Já a educação não-formal não é única, são milhares de esforços que se manifestam de muitas maneiras, tomando denomina-

ções as mais diversas: educação extra-escolar, educação de adultos, ensino supletivo, educação paralela. A diversidade de suas manifestações se torna mais ampla quando se toma alguns exemplos, tais como: atualização agrícola, extensão rural, hotelaria, escritório e vendas, guia turístico, capoeira, "ballet", natação, datilografia, auto-escola, dicção e empostação de voz, planejamento familiar, arte culinária, programador de computador, et alii.

As variedades das agências de formação também atesta a diversidade: instituições de nítida vocação profissional, como o SENAI e SENAC; associações promotoras do desenvolvimento cultural pela aprendizagem de uma língua estrangeira como o Instituto de Cultura Alemã da Bahia e a Associação Cultural Brasil-Estados Unidos, ou ainda empresas e organismos governamentais que promovem o treinamento e a atualização dos seus servidores: Petrobrás, Chasf, Forças Armadas. A diversidade, pois, é um dos valores dessas outras formas de Educação.

Pelos exemplos referidos, percebe-se que a educação não-formal não é única, designa muitas atividades, inúmeros programas, projetos e agências de formação.

Há o ensino regular e existem outras maneiras que também educam, completando ou suplementando o processo formal de ensino. Pode-se, ainda, chamar a atenção para a participação da mulher neste tipo de educação: elas têm um destacado papel nos programas de controle da natalidade e na melhoria da alimentação da família, que são programas típicos de educação não-formal.

2.2) Complemento da educação regular: as atividades não escolares da formação são consideradas um importante complemento da educação escolar, um e outro se juntam para constituir o total de esforço que possui um país para instruir sua população.

Os objetivos destas atividades, freqüentemente, são pouco claras, as clientela indefinidas e a responsabilidade de sua manutenção e administração divide-se entre dezenas de entidades públicas e privadas. Elas surgem espontaneamente, aparecem e desaparecem, às vezes têm êxito fulgurante, outras tantas vezes morre obscuramente sem deixar saudades. Ninguém em especial é encarregado de inspecioná-las, orientar sua evolução para um objetivo geral, sugerir prioridades e melhores maneiras de coordená-las e estimular sua eficiência e eficácia.

O assunto se torna ainda mais nebuloso quando se deixa de estabelecer uma nítida distinção entre necessidades do ensino não-formal dos países industrializados e dos em desenvolvimento.

2.3) Continuum da educação formal à educação informal: a educação não-formal, em termos gerais, é compreendida como aquela que se dá fora dos centros ou projetos programados, regulados, controlados ou executados pelo Ministério da Educação ou outras organizações de educação particular. Isto não exclui que alguns projetos de educação não-formal mantenham certas relações com o sistema formal. Tal posicionamento considera um "continuum", partindo do ensino mais formal, promovido pelo Ministério da Educação, passa pelas manifestações mistas da educação regular e não-formais, até alcançar a educação informal

dispensada pela família, pelos grupos religiosos e profissionais.

Educação	-----				Educação
Formal	A	B	C	D	Informal

Segmento A: Aí estão incluídos aqueles projetos ou programas que dependem diretamente do Ministério da Educação, Planejamento, Execução Financeira, Fixação de Conteúdos, Aprovações de Funcionamento, Carga Horária e Tempo de Escolaridade em cada ciclo de aprendizagem, supervisão e avaliação. Estão programados por níveis e graus, findos os quais há promoções, certificados, etc. Por outra parte, podem não ser programados ou relacionados com projetos do Ministério da Educação, tendo, todavia, vínculos muito formais: currículo fixo, estrutura complexa ou rígida, direção central, métodos altamente tradicionais, etc.

Segmento B: Estão incluídos projetos que mantêm, com o Ministério, algumas relações de dependências referidas acima ou têm um sistema estruturado academicamente. Todavia, se caracterizam por ter planejamento, instrutores preparados, currículo pouco flexível, métodos explícitos, etc.

Segmento C: Ficam incluídos aqueles projetos que se caracterizam por ter independência total com respeito às exigências do Ministério, não obedecem a uma programação rigorosa por níveis e, em geral, não conduzem a certificados ou diplomas reconhecidos pelo sistema formal: têm organização flexível e autonomia quanto a planejamento, determinação de conteúdos, metodologia de trabalho, duração de ciclos de aprendizagem, sistemas de avaliação e introdução de inovações dentro do projeto.

São considerados inteiramente de âmbito da educação não-formal.

Segmento D: Este segmento se liga à educação fortuita, ou informal, isto é, aquela que ocorre sem nenhuma estruturação aparente. Tal seria o caso da educação em família, a socialização entre companheiros, as viagens e outras experiências que significam aprendizagem não-estruturada.

A distinção entre projetos de educação formal e projetos de educação não-formal tem que se basear na presença ou ausência de determinados atributos ou características, não existindo, na realidade, uma dicotomia frisante entre uma e outra categoria, senão um "continuum" que se estende desde o puramente formal até o não-formal e o fortuito.

2.4) Ciclos concêntricos do complexo educacional: o complexo educacional é formado por quatro grandes componentes em ciclos concêntricos, no centro do qual se encontra a educação formal; no imediato, a não formal; no seguinte, a informal; e, no último, a educação internacional.

2.5) Recompensa imediata da educação não-formal e adiada da educação formal: Um dos pontos principais de diferença entre educação formal e não-formal é o regime de recompensa. Na primeira, o aluno recebe notas, tem "status", é agraciado com diplomas que conduzem ao emprego. Mas quantos anos leva para conseguir essa recompensa? É uma recompensa adiada. Nos programas de educação não-formal, a recompensa é mais imediata. O fazendeiro quer saber como produzir melhor arroz, aprende como fazê-lo e espera a próxima colheita e não quinze anos. O controle da natalidade não leva muito tempo para se saber dos resul-

tados.

A educação não-formal visa com mais prontidão ao emprego de sua perspectiva. Já a formal, embora encarando a colocação das pessoas formadas, é, todavia, grandemente influenciada pela concorrência: notas, honrarias, posições, classes. A educação não-formal é também influenciada pela concorrência, embora em menor escala.

2.6) Duas vias da educação brasileira - regular e supletiva: a reforma da educação, com a Lei 5692/71, explicitou duas vias ou duas alternativas: 1) a regular, que se inicia pela educação pré-escolar, primeiro e segundo graus e superior; 2) a supletiva, representada pelos cursos e exames supletivos, correspondente a níveis de ensino do primeiro e segundo graus, alfabetização, reciclagem, treinamento e outros.

2.7) Da educação não-formal à educação permanente: A explicitação de outros tipos de educação que não a escolar, a sua importância como complemento do ensino regular, o "continuum" de educação ou a posição no complexo educacional, tudo isso conduz ao interesse pela formação contínua da população já instruída, ou o acesso à educação daquelas faixas não atingidas pela educação regular.

Se está em face, portanto, dos problemas da educação permanente.

A educação não-formal explicita tipos, formas, alternativas, maneiras de educar. Isto quer dizer que dispõe a sociedade de instrumentos outros, além da escola, para elevar a sua população a padrões diferenciados de aprendizagem.

2.8) A educação além da escola: seria possível imaginar um indivíduo instruído como um produto exclusivo do ensino regular. Alguém que se formou somente pela escola, sem que houvesse participação de outras instituições; que tipo de aprendizagem teria uma pessoa que só tivesse recebido a linear educação que vai do primeiro e segundo graus ao superior? Abs-traída a educação informal, teria mesmo alcançado certo nível de aperfeiçoamento e especialização sem os suplementos e complementos da educação não formal?

De igual modo, a participação maior ou menor nos programas de educação não-formal tem conduzido ao sucesso escolar, a saber, os cursos de vestibular, a aprendizagem de línguas nos institutos binacionais. Algumas habilitações têm sido adquiridos em agências de educação não-formal, curso de datilografia, auto-escolas, etc.

A escola, como unidade do sistema regular de educação tem exercido funções e desenvolvimento de certo tipo de aprendizagem. Pelo menos ela tem pretendido dar a "espinha dorsal" ou o "núcleo-comum" da Educação.

A despeito da validade dos pontos já mencionados, a educação não-formal ainda desempenha um importante papel na sociedade, especialmente com respeito à preparação profissional. O valor da educação não-formal recai no seu potencial de "complementação" - "não substituição" da educação formal. Esse papel complementar é particularmente importante nos dias de hoje, quando a política oficial é favorecer uma generalização maior da instrução formal e uma maior especialização do treinamento profissional. Sendo nesta área de treinamento profissional, no que se refere a empresas treinando seus empregados dentro de suas

fábricas, esse treinamento tem sido muito limitado e específico, devido ao fator competitivo. As empresas não têm interesse em prover seus empregados com habilitações especializadas com receio de que eles as venham usar em outras empresas competitivas.

A formação profissional deve ser um processo sequencial, degrau por degrau, no qual o aprendiz passa, através do tempo, de um conteúdo mais geral e teórico para um mais específico. A educação geral treina o indivíduo para o saber e a mais específica para o fazer.

As conclusões a que o autor chegou, a partir de uma pesquisa no Brasil, revelam que os efeitos nos ganhos de escolarização e de treinamento em empresas são significativamente mais valorizados quando os empregados têm experiência de educação não-formal fora das mesmas, como já mencionado. Em outras palavras, escolaridade, treinamento em empresas e educação não formal fora das mesmas estão inter-relacionadas como complementares de uma maneira mutuamente reforçantes.

Assim, de acordo com a análise acima, a educação não formal é necessária como uma ponte que liga a educação formal geral ao aprendizado altamente específico dentro das empresas.

3) Funções da educação não-formal: esta parte abrange os seguintes itens:

3.1) Funções em face da situação econômica: é possível distinguir duas situações da educação não-formal: para os países industrializados e para as nações com desenvolvimento. Para os primeiros, as razões são as seguintes:

a) assegurar a mobilidade ocupacional dos indivíduos e



tornar empregáveis aqueles que não encontram empregos por falta de escolarização;

b) manter os indivíduos já formados em dia com os novos conhecimentos e as novas tecnologias, a fim de que continuem a ter alta produtividade em seus empregos;

c) recorrer ao enriquecimento de seu tempo livre, possibilitando aos indivíduos uma vida melhor e mais feliz.

Dentro desse ponto de vista, distingue-se três sistemas de educação não-formal, funcionando em grande parte sem aparecer para o grande público, mas muito ativas e ensinando praticamente quase as mesmas coisas. Um mantido pelas empresas particulares, o segundo pelas corporações militares e o terceiro compreendia uma miscelânea de atividades educacionais patrocinadas por organizações voluntárias.

No caso dos países em desenvolvimento, a educação não-formal tem como prioridade:

a) proporcionar a um grande número de agricultores, operários, pequenos comerciantes e outras pessoas que nunca entraram em uma sala de aula um conjunto de contatos e habilidades a ser utilizadas em benefício de seu próprio desenvolvimento e de seu país;

b) melhorar a capacidade de pessoas especialmente qualificadas, como por exemplo os professores que já estejam empregados no setor, de forma a que possam realizar melhor seu próprio trabalho.

Um outro problema seria ainda o de que tanto os países industrializados como os em desenvolvimento encontram dificuldade para enquadrar a educação não-formal no planejamento

educacional.

O autor detêm-se nas alternativas de educação não-formal para os países em desenvolvimento, para os quais ficou comprovado que ela é altamente recomendada.

As décadas de 50 e 60 foram marcadas, em todo o mundo, pela expansão dos serviços escolares, que deveriam acompanhar passo a passo o crescimento populacional. Acreditava-se, então, que a simples escolarização nos países em desenvolvimento já seria bastante para atender à mudança social e ao desenvolvimento nacional. A experiência, entretantes, com suas implicações naturais, próprias de uma sociedade em mudança, desencantou educadores e cientistas sociais, vez que as escolas formais não atingiram plenamente a meta a que se propunham. A busca de novas alternativas e de novos caminhos iria corroborar, como realmente corroborou, para o robustecimento da educação não-formal que, sem prejuízo da educação formal, se transformou numa opção necessária aos países em desenvolvimento.

Os defensores da educação não formal alinham, entre outras razões incentivadoras, as seguintes:

a) recursos decrescentes para uma população em idade escolar em franca expansão;

b) igual oportunidade de acesso à educação e aos recursos da sociedade;

c) necessidade de inovação no campo educacional;

d) necessidade de suplementação e complementação de benefícios da educação formal;

e) necessidade de ir ao encontro de demandas em contextos específicos;

f) possibilidade de substituir-se o enfoque de certificação por capacitação de aproveitamento no mercado de trabalho;

g) possibilidade de produzir efeitos onde a educação formal tenha falhado, oferecendo aos indivíduos um maior e mais flexível leque para escolha educacional.

A educação não-formal pelo seu caráter pragmático e pela sua versatibilidade, oferece, nas áreas rurais, maiores benefícios que a educação-formal.

A educação não-formal pode ser eficaz para gerar trabalho, produtividade e renda entre trabalhadores adultos do campo, artesãos, artífices e pequenos empresários, quando coordenadas com outras tentativas de desenvolvimento rural. Se sabe que no contexto urbano essa realidade praticamente se repete. De qualquer sorte, vale registrar que muito embora a educação não-formal abra espaço à transmissão de habilitações e valores necessários à elevação de vida e renda, em contrapartida, por motivo óbvio, ela não oferece o mesmo "status" e, conseqüentemente, salvo algumas exceções, o mesmo rendimento auferido pelos que se habilitaram em estabelecimentos de ensino formal.

É bom não se esquecer que tanto a educação formal quanto a não-formal devem ser ministradas, sempre que possível, em caráter permanente, a fim de não ficarem defasadas diante do crescimento e exigências impostas pelo processo de modernização.

3.2) Manifestação da escola não-formal no Brasil: O Brasil, graças também ao seu território de dimensões continentais e à sua numerosa população, tem sido palco do surgimento de uma larga variedade de educação não-formal, visando atender à imen-

sa clientela de brasileiros que não puderam concluir seus estudos formais, por motivos que toda a sociedade conhece, ou, mesmo que tendo realizado estudos regulares, precisam de treinamento especializado ou outras modalidades de educação não-formal.

O governo tem reconhecido a importância desse tipo de educação desde a Lei 4024 de 1961 que instituiu os cursos profissionalizantes, até a Lei 5692 com o ensino supletivo e posteriormente o programa voltado para o desenvolvimento de recursos humanos, com maior ênfase na alfabetização de adultos e na educação continuada. Em consequência, a partir de 1977, o Ministério da Educação e as Secretarias de Estado da Educação, estabeleceram divisões de ensino supletivo para implementar e avaliar as atividades de instrução não-formal.

Três áreas gerais têm recebido a prioridade das ações governamentais:

a) Alfabetização de adultos: Neste setor, inúmeros programas foram levados a efeito pelo governo desde a Campanha Nacional para Educação de Adolescentes e Adultos (CNEAA) em 1947. A Campanha Nacional de Erradicação do Analfabetismo (CNEA) em 1958 e a Mobilização Nacional Contra o Analfabetismo (MNCA) em 1961, até a reforma nesse mesmo ano que descentralizou os serviços educacionais, atribuindo essa responsabilidade aos Estados.

b) Equivalência Educacional: Dado ao grande número de adultos que iniciam cursos de alfabetização e não os terminaram, surgiram dois tipos de cursos de equivalência educacional: um baseado em testes feitos em intervalos regulares pela Secre-

taria da Educação de cada Estado e outro consistindo dos cursos supletivos.

Aqui cabe ressaltar os programas de Educação através do rádio e TV.

c) Treinamento Profissional: É do domínio público que a educação formal no Brasil tem sido acusada de estar mal articulada com o mercado de trabalho. Os cursos profissionalizantes, a nível de segundo grau, continuam mantendo o sistema tradicional de educação um tanto afastado do que seria seu objetivo efetivo de atender a demanda da economia industrial do País. Como resultado, o Brasil vem desenvolvendo um sistema de instrução profissional fora das escolas que vem atingindo todo seu território.

3.3] SENAI, SENAC e Pimpo: Desde 1930, devido a falta de recursos para expandir a educação pública, o Governo Federal tentou envolver a classe empresarial nessa batalha de prover instrução às grandes massas. A resposta não foi satisfatória e, assim, um artigo foi incluído na Constituição de 1937 declarando que era dever dos sindicatos da indústria e da economia implantar escolas de iniciação profissional aos seus associados.

Assim, foi criado em 1942 o SENAI, mantido pelas Federações da Indústria sob os auspícios do Ministério do Trabalho. Descentralizando em sua estrutura administrativa, cada região do SENAI hoje corresponde a um Estado. Sendo, assim, mantido pelos recursos advindos dos impostos pagos pela indústria de cada região. Um escritório central provê algum financiamento adicional a programas de áreas mais pobres, como também desenvolve o currículo básico do SENAI. Esse currículo consiste em módulos

conhecidos como "seres metódicos" e é elogiado por oferecer instrução efetiva e prática onde "o aprender fazendo" é enfatizado dentro de um contexto estruturado e um processo em sequência.

As atividades principais do SENAI incluem a produção de:

a) cursos de aprendizado de dois anos usando jovens entre 14 a 18 anos;

b) treinamento profissional intensivo para adultos empregados e desempregados;

c) curso de especialização para trabalhadores especializados e supervisores.

A organização tem como preocupação habilitações gerais em vez de específicas e um grande número de suas ofertas se relacionam com alguns aspectos de manutenção de máquinas.

Similar ao SENAI, se tem o SENAC, voltado para o comércio. Fundado em 1946 pela Câmara de Comércio e financiado através de impostos pagos por entidades comerciais. O SENAC oferece aprendizagem para 90 diferentes ocupações, desde lojas, escritórios, trabalhos ligados à saúde, beleza, turismo. Hoje se tem perto de 150 SENACs, distribuídos em vinte regiões, dando cursos dentro de empresas. Sua ênfase, entretanto, é para "empresas pedagógicas", que fazem dinheiro ao mesmo tempo que treinam seus alunos na prestação de serviços.

Ainda no setor da educação não-formal, digna do maior reconhecimento é a atuação em Brasília do CET - Centro de Educação para o Trabalho.

Outro projeto de amplitude nacional foi o Programa para Preparação Intensiva de mão-de-obra Pipmo. Estabelecido pelo Governo Federal em 1963, o Pipmo foi basicamente uma agência de

coordenação e empregos de fundos governamentais. Ao invés de operar centros de treinamento por conta própria, ele contrata instituições e firmas, sindicatos, órgãos governamentais e escolas profissionalizantes para prover cursos visando ao preenchimento de vagas reais no mercado de trabalho. Os cursos eram compactos, incluindo somente as partes essenciais para cada ocupação, abrangendo desde empregados sem habilitação até engenheiros, administradores, professores de educação profissional. Apesar de originalmente planejado para atender à indústria, o programa agora se estende para os setores primários e terciários.

Há o Departamento Nacional de Mão-de-Obra - DNMO, no Ministério do Trabalho, que é outra fonte de treinamento profissional, como o são as várias Secretarias Estaduais do Trabalho. Cursos profissionais extra-escola são também amplamente providos por escolas privadas e grandes empresas.

Das três áreas onde atua a educação não-formal, a saber: a educação de adultos, equivalência e treinamento profissional, é esta última a mais extensiva e diversificada no Brasil, sendo portanto, a mais sujeita a uma avaliação empírica rigorosa.

Poucos estudos têm avaliado os efeitos de treinamento profissional no Brasil, mais notadamente o oferecido pelo SENAI, no que diz respeito às suas variantes como a obtenção de emprego, mobilidade e salário.

3.4) Educação não-formal no nordeste: Recente pesquisa estudou o problema da educação não-formal no Nordeste: "Obtenção de emprego industrial como função da educação não-formal: um estudo de operários em duas cidades do Nordeste", efetuada pelos professores da Universidade Federal da Bahia (1983). Es-

ta pesquisa baseou-se em dados referentes a candidatos de oito fábricas em duas capitais do Nordeste. Seus resultados deixaram patenteado que a "educação não-formal tem papel positivo, embora limitado". Ficou comprovado também que a educação não-formal foi, dentre os fatores considerados, o único que demonstrou um efeito significativo na aquisição de emprego. A educação não-formal inclui programas extra-escolares em muitas áreas, tais como: treinamento técnico e profissional, alfabetização de educação básica, saúde e planejamento familiar. Em se tratando de programa de curta duração, de conteúdo específico, conclui-se que esses programas podem transmitir novas habilidades e valores de maneira efetiva e não dispendiosa, contribuindo para aumentar o produto nacional e o bem-estar sócio-econômico dos grupos marginais da sociedade.

Deixando de lado a metodologia da pesquisa efetuada, a mostragem revelou:

- a) que entre operários qualificados, com idade oscilando entre 19 e 42 anos, a média de idade foi de 26 anos;
- b) que pouco menos da metade dos respondentes nasceu na capital em que foi entrevistado;
- c) que mais de 90% nasceram no Estado onde procuraram emprego;
- d) que 58,1% dos operários qualificados nasceram em cidades de mais de 50 mil habitantes e que somente 16,2% foram originários de fazendas ou vilas;
- e) que 86,5% completaram o primeiro grau e apenas 33,8% concluíram o segundo grau;
- f) que poucos frequentaram uma escola profissionalizante;



g) que quanto mais relacionado é o curso com o emprego procurado, maior a probabilidade de transmitir e assimilar as atividades;

h) que 58,4% iniciaram sua vida profissional no setor secundário da economia;

i) que o programa do SENAI é responsável por mais de 40% dos cursos tomados pelos participantes da amostra, enquanto 12,4% matricularam-se em cursos patrocinados pelas fábricas e apenas 3,7% em cursos de alfabetização de adultos.

Várias relações podem ser tiradas do trabalho realizado, as duas mais enfáticas são:

a) a duração dos cursos da educação não-formal, especialmente do SENAI, embora mais curta que a dos cursos da educação formal, assegura um acesso mais rápido ao mercado de trabalho, o que é bastante significativo;

b) o tempo gasto em educação não-formal tem um efeito positivo na aquisição de emprego, enquanto o número de cursos feitos e o número de certificados recebidos não têm o mesmo efeito. Ressalte-se aqui o seguinte fenômeno: a capacidade do trabalhador adquirido através da educação não-formal nem sempre é preterida em favor de certificados da escola formal.

Muito embora ainda seja cedo para fazer-se uma avaliação mais precisa sobre a educação não formal no Brasil, forçoso é reconhecer que, no seu contexto, ela apresenta resultados positivos, capazes de justificar plenamente os possíveis desvios e distorções que não chegam a desfigurar os fins desejados.

De tudo o que foi dito, despreende-se que há reconhecida falta de comunicação e coordenação entre projetos, progra-

mas e agências que se ocupam da educação não-formal. Poucos sabem o que os outros fazem no mesmo campo, havendo, inclusive, problemas de duplicação. Isso resulta numa trágica subutilização de recursos disponíveis, o que vem implicar na necessidade de uma maior coordenação e pesquisa para o exato contato do problema.

### 2.3.1 Práticas Não-Formais Destinadas aos Pequenos Empresários

A complexidade da vida atual, rica em estímulos e influências por vezes conflitantes e o alto grau de desenvolvimento científico e tecnológico, gerador de mudanças em ritmo cada vez mais acelerado, fazem com que, nos vários campos do conhecimento, e no domínio das ações coletivas, sobretudo no da Educação, inúmeros procedimentos sejam postos em marcha com apoio em valores e conceitos, alguns consagrados mas, na maioria reformulados e, mesmo, novos, sem que se precisem os limites de cada um em relação aos demais, em termos de abrangência, alcance e complementaridade.

Mister se faz uma clarificação do significado da Educação Permanente, nunca de forma definitiva e acabada, mas suficientemente precisa para que seu entendimento e emprego correspondam a um consenso que resguarde de distorções as iniciativas sobre ela erguidas e sobre seus efeitos de largo espectro e a curto, médio e longo prazo.

VILLAS BOAS, em "Conceitos Básicos em Educação", assim se expressa: "Educação permanente ou contínua (...) é o preenchimento de lacunas de formação e a atualização e o aperfeiçoamento

mento geral do indivíduo (...)" (1982:7).

Ao apreciar este conceito observa-se que a formação profissional, integrante da formação geral, tem que ser contínua. Isso quer dizer que o profissional, integrante da formação geral, talvez mais que outra faceta desse processo, tem que ser contínua. Isso quer dizer que o profissional não só deverá atualizar-se constantemente nos conteúdos específicos à sua profissão, como deverá estar em permanente processo de crescimento pessoal, no sentido de maior abertura mental, maior capacidade de perceber e de refletir as quais lhe permitirão assimilar e reagir à mudança tecnológica e científica, o que favorecerá seu potencial crítico e criativo essencial à sua contribuição efetiva ao desenvolvimento em sentido amplo.

Entretanto, para conquistar este grau de amadurecimento, anteriormente exposto, o pequeno empresário necessita desenvolver uma consciência crítica em relação à sua realidade pessoal e profissional.

FREIRE, em sua obra "Educação e Mudança", descreve uma consciência crítica com as seguintes características:

- "1. Anseio de profundidade na análise de problemas. Não se satisfaz com as aparências. Pode-se reconhecer desprovida de meios para a análise do problema.
2. Reconhece que a realidade é mutável.
3. Substitui situações ou explicações mágicas por princípios autênticos de causalidade.
4. Procura verificar ou testar as descobertas. Está sempre disposta às revisões.

5. Ao se deparar com um fato, faz o possível para livrar-se de preconceitos. Não somente da captação, mas também na análise e na resposta.
  6. Repete posições quietistas. É intensamente inquieta. Torna-se mais crítica quanto mais reconhece em sua quietude e inquietude e vice-versa. Sabe que é na medida que é e não pelo que parece ser o essencial para parecer algo é ser algo, é a base da autenticidade.
  7. Repele toda transferência de responsabilidade e de autoridade e aceita a delegação das mesmas.
  8. É indagadora, investiga, força, choca.
  9. Ama o diálogo, nutre-se dele.
  10. Face ao novo não repele o velho por ser velho, nem aceita o novo por ser novo, mas aceita-os na medida em que são válidos".
- (1979:40-1).

Estas características revelam o quão importantíssimo é a atenção constante e permanente do empresário em relação ao seu contexto tanto pessoal quanto profissional.

Estar atento à todos e à tudo é uma alternativa de sobrevivência.

As necessidades evidenciadas, os estímulos postos em prática, o desejo de atualizar-se poderão levar os empresários a dispor de práticas não-formais, tais como:

a) o hábito da leitura: este hábito pode substituir a educação formal e apresentar-lhe muitas informações;

b) televisão, rádio e cinema: estes meios de comunicação podem ser utilizados para a atualização e difusão de muitas idéias através de programas específicos como: Globo Rural, Pequenas Empresas Grandes Negócios, etc.;

c) universidades, colégios e outras escolas abertas: estas instituições podem não só ser usadas como locais para treinamentos, como também, podem oferecer cursos e treinamentos que caracterizam uma educação continuada;

d) associações, clubes e agremiações: estes grupos organizados podem ser instrumentos de apoio a sobrevivência das pequenas empresas pela troca de experiência, de equipamentos, etc.

Estar atento à estas práticas não-formais é uma questão de persistência e paciência por parte dos pequenos empresários.

Além da necessidade de desenvolver uma consciência crítica, o pequeno empresário deve possuir qualidades essenciais de liderança e atos que definem como um líder, a habilidade de ouvir aquilo que não é dito, a humildade, o comprometimento a capacidade de olhar a realidade sob vários pontos de vista e habilidade de criar uma organização que produza metas e desafios individuais para cada um de seus membros.

As parábolas descritas a seguir, permitem uma reflexão sobre a essência da liderança:

A água e o fogo: o fogo é forte e poderoso. Suas chamas sobem, dançam e choram, como se quisessem se vangloriar de algo.

O rio começa com um pequeno fio nas montanhas distantes. As vezes rola macio, as vezes rápido. Contorna qualquer obstá-

culo e abraça qualquer fenda, sem fazer qualquer ruído.

Ser como o fogo é parecer poderoso e autoritário, entretanto pouco se constrói.

Ser humilde como a água é demonstrar uma força interior de grande alcance, capaz de conquistar, transformar e edificar.

Os sons da floresta: Sentir o som das flores se abrindo, do sol aquecendo a terra e da grama bebendo o orvalho da manhã é ouvir o inaudível.

Tal disciplina - ouvir o inaudível - é aprender a escutar o coração das pessoas, seus sentimentos mudos, seus medos não confessados, suas queixas silenciosas, suas reais opiniões.

A sabedoria da montanha: Observar a realidade é como descer uma montanha. O que se vê lá em cima não é igual ao que se enxerga lá em baixo.

Sem esse conhecimento, pode-se fechar a mente a tudo aquilo que não se percebe de onde se está.

Limita-se, então, a capacidade de crescer e se aprimorar.

A lição do pequeno riacho: Se se jogar uma folha de papel na água de um grande lago, ela apenas flutua.

Entretanto, se se jogar uma folha de papel num pequeno e estreito riacho, de águas ruidosas, ela desliza riacho abaixo e some.

O grande lago é enorme e cheio, transmite, apenas, acomodação.

Porém, o pequeno e estreito riacho corre numa mesma direção e carrega facilmente o papel, transmite compromisso e segurança.

A firmeza da roda: É a firmeza dos raios de uma roda que determina sua resistência.

Entretanto, não se pode esquecer que uma roda não é feita apenas de raios, mas de espaços que separam esses raios.

Raios fortes mas dispostos erradamente fazem uma roda fraca.

O potencial pleno desses raios depende da harmonia com que sejam dispostos.

E a essência na arte de fazer rodas está na habilidade do artesão de criar o espaço que balanceia os raios.

Tais conquistas (desenvolver uma consciência crítica e ser um líder) são possíveis de serem alcançadas.

Exemplos delas são encontrados na seção idéias e idéias nas revistas Pequenas Empresas Grandes Negócios.

A seguir alguns exemplos de "insights" de pequenos empresários que não desistiram:

- Arte açucarada: criar bolos originais para eventos sazonais;

- A arte dos presentes: pintar embalagens pelas lojas sofisticadas;

- A arte lucra com Flats: apresentar obras raras para as pessoas jurídicas;

- Abaixo o desperdício: criar móveis para ambientes exuberantes;

- Abajur hith-tech: clarear, por fibras óticas, para decoração de interiores;

- Advocacia dia e noite: assistir, juridicamente, para médias empresas;

- A engenheira que virou cappucino: oferecer produtos diferenciados para confeitarias sofisticadas;
- Água de côco em cubos: exibir complementos excêntricos para casas de importados;
- Ajuda bíblica: fabricar álbuns requintados para fotos de família;
- Além da simples peixaria: oferecer frutos do mar para restaurantes finos;
- Alta-costura para jovens: confeccionar, sob medida, para adolescentes masculinos de alto poder aquisitivo;
- A máquina que diminui filas: pagar contas, rapidamente, para hipermercados;
- A mão no clavo: manufaturar instrumentos de cordas e teclados para músicos;
- Anúncios na linha: apresentar produtos para clientes que aguardam atendimento;
- Ao sabor dos congelados: oferecer menus variados para clientes ativos;
- Apenas em eleições: preparar cenários completos para candidatos políticos;
- Aprendizes de empresários: ensinar rotas do mundo dos negócios para adolescentes;
- Arco-Íris na mesa: degustar pratos coloridos para apreciadores de massas;
- Arquitetura de papel: descobrir produtos para ocasiões tradicionais;
- Arquitetura e roupas: confeccionar modelos exclusivos para consumidores sofisticados;



- Arte em arranjos: decorar eventos para hotéis;
- Serenata da microempresa: presentear, alegremente, alguém;
- Assessoria de arte: preparar roteiros personalizados para viagens ao exterior;
- Assessoria de forno e fogão: manter contatos aproximados para consumidores finais;
- As vantagens da fronha: exibir capas de cobertores para estrangeiros radicados no Brasil;
- A terra dos CDs: oferecer exclusivamente para cedemaníacos;
- A união faz as vendas: prestar diversos serviços comunicativos para médias empresas;
- Bagagem protegida: lacrar objetos pessoais para longas viagens;
- Batmania: criar diversos produtos para fãs;
- Bichos em plantas vivas: moldar musgos para decorar ambientes;
- Bijuterias com toque exclusivo: fornecer matérias-primas para pronta entrega;
- Bijuterias preciosas: criar assessórios para boutiques fechadas;
- Biquini na medida certa: confeccionar, pessoalmente, para mulheres exigentes;
- Boa, bonita e barata: construir, solidamente, para consumidores de médio poder aquisitivo;
- Boa forma sem suor: biopsicoenergizar organismos para quem vive estressadamente;
- Bolo fatiado e em caixinhas: servir, habilmente, pa-

ra grandes festas;

- Bolsa de empregos: usar objetivos para empregados e empregadores;

- Bonecos utilitários: fabricar objetos para sanar necessidades domiciliares diárias;

- Bons negócios na cartola: apresentar espetáculos para empresas;

- Boutique de peixes: comercializar animais aquáticos para restaurantes fast-food;

- Brincando com o tempo: administrar compromissos para consumidores exdrúxulos;

- Brindes rápidos: distribuir objetos para marcar tradições diversas;

- Brinquedos para vestir: confeccionar objetos para envolver a galera;

- Buquê de calcinhas: oferecer produtos excêntricos para consumidores de alto poder aquisitivo;

- Cada coisa em seu lugar: arrumar residências para os executivos;

- Cadastros em dia: atualizar CEPs para empresas;

- Cédulas terapêuticas: sentar, corretamente, para pessoas com problemas de postura;

- Cadernos artesanais: encapar, exoticamente, para exportação;

- Cadernos montáveis: oferecer kits coloridos para adolescentes;

- Camarão por telefone: apresentar crustáceos para grandes empresas;

- Cambista sofisticado: vender ingressos para diversos espetáculos;
- Carona na roda mística: criar rumonos para festas sazonais;
- Capas de chuva até para o frio: enfrentar, elegantemente, variações metereológicas para habitantes de capitais;
- Casa galeria: expor produtos determinados para clientes exigentes;
- Casas luminosas: apresentar luminárias para lojas de artesanato;
- Festas surpresa: surpreender, alegremente, alguém;
- Chã das cinco dietético: assessorar, sob medida, para clientes em forma física;
- Churrasco sem fumaça: facilitar assamentos para happy-hour;
- Cintura fina: exhibir diversos doces para diabéticos;
- Clínica fotográfica: assessorar quaisquer dúvidas para amadores;
- Com a cara do dono: estampar agendas para clientes vaidosos;
- Com hora marcada: costurar, personalizadamente, para consumidores de alto poder aquisitivo;
- Comunidade liberal: oferecer escritórios para pequenos empresários;
- Confeção escola: ensinar, profissionalmente, para indústrias;
- Conforto em sedas e rendas: confeccionar, sensualmente, para mulheres decididas;
- Congelados na medida certa: apresentar pratos casei-

ros para clientela cativa;

- Conservação sem freezer: acondicionar alimentos para o interior do Brasil;

- Construção vapt-yupt: edificar, personalizadamente, para consumidores apressados;

- Consultoria antipoluição: diagnosticar fontes agressoras naturais para a comunidade;

- Contra o mofo do pão: conservar, largamente, para panificadoras;

- Contrato de risco: treinar, verbalmente, para médias empresas;

- Copa e cozinha de mentirinha: locar utensílios domésticos para empresas de marketing;

- Coquetéis para executivos: selecionar drinques para happy-hour;

- Cor da pele: apresentar cosméticos para mulheres negras;

- Culinária de efeito: transformar, artificialmente, para agências de publicidade;

- Cultura e guloseimas: garimpar livros para consumidores sofisticados;

- Cursos muito apetitosos: preparar chocolates para festas tradicionais;

- De demônios da garôa à madame: cantar, acompanhamento para adolescentes;

- Delicadas meias, pintadas à mão: criar, exclusivamente, para boutiques fechadas;

- Delícias com baixas calorias: confeitaria guloseimas para diabéticos;

- De porta em porta: assessorar vendas domésticas para empresas de produtos de beleza;
- Deu no jornal: destacar pessoas comuns para vangloriá-las;
- De volta ao passado: resgatar memórias para imagens institucionais;
- Disk-design: alterar produtos para consumidores e/ou fabricantes;
- Do bebê aos avós: criar bonecos para crianças especiais;
- Do churrasco ao pastelão: exibir pastéis para almoços;
- Do jeito que a vovô fazia: bordar enxovais para ocasiões especiais;
- Duzentas e vinte e seis receitas de camarão: saborear crustáceos para paladares exóticos;
- Economia na crise: recondicionar equipamentos para pequenas indústrias;
- Embutidos para viagem: fornecer frios para redes de fast-food;
- Empilhadeiras de aluguel: locar, personalizadamente, máquinas automáticas para pequenas empresas;
- Empresários esportistas: expor equipamentos para uma casta fiel de esportistas;
- Engraxateria e mordomia: lustrar, sofisticadamente, para executivos;
- Ensinando a negociar: assessorar, nesta área, para pequenas empresas;
- Escrito nas estrelas: exibir objetos para consumidores místicos;

- Esculturas de broches: esculpir peças para ambientes diversos;
- Espaço múltiplo: promover diversas atividades para empresas de porte médio;
- Exame com charme: atender, clinicamente, para executivos;
- Fabricantes de imagens: desabrochar fantasias para adolescentes;
- Fax ao alcance de todos: utilizar serviços para pequenos empresários;
- Felicidade em grãos: presentear, simbolicamente, alguém;
- Festas inesquecíveis: preparar eventos personificados para crianças;
- Firme aposta na vaidade: cultivar, brilhantemente, para o status-quo masculino;
- Fitas e esferas: prestar serviços administrativos para pequenas empresas;
- Flores no cesto do lixo: colaborar, ecologicamente, para manter a cidade limpa;
- Free-books: importar obras raras para leitores críticos;
- Fritas instantâneas: oferecer máquinas industriais para vendedores ambulantes;
- Fundo musical para secretárias: receber recados de terceiros;
- Geléias com sotaque: acrescentar complementos sofisticados para refeições diárias;
- Gepeto de luxo: restaurar instrumentos para colecionadores extravagantes;

- Gosto de infância: criar cartões para ocasiões sazonais;
- Hotéis ambulantes: alugar trailers motorizados para fins empresariais;
- Idéia luminosa: produzir abajures para grandes empresas;
- Incubadoras americanas: Locar escritórios para empresários;
- Inglês em dose certa: ensinar, pessoalmente, para profissionais liberais;
- Inglês na brincadeira: ensinar, criativamente, para crianças de maternal;
- Ingressos à domicílio: reservar, confortavelmente, para consumidores de alto poder aquisitivo;
- Importados ao ar livre: decorar, com muito charme, para jardins residenciais;
- Impressora ecológica: noticiar, alegremente, para instituições de proteção ao meio ambiente;
- Jogando para ganhar: criar alternativas promocionais para empresas;
- Jubilação com misticismo: apresentar propostas heterodoxas para educandos repetentes em universidades;
- Laços de família: confeccionar acessórios para penteados femininos;
- Leis em kits: prestar serviços jurídicos para profissionais liberais;
- Loiras do mundo inteiro: colecionar cervejas para apaixonados;
- Loja de softwares: exibir acessórios para profissio-

nais liberais;

- Luxo na zona leste: oferecer mordomias para a classe média;

- Marketing por esporte: patrocinar marcas para grandes empresas;

- Meio a meio: utilizar cobertores para maridos encalorados e mulheres friorentas;

- Melhor do que a encomenda: criar tortas para ocasiões especiais;

- Menos ruído na entrega do gás: oferecer equipamentos para distribuidoras de gás;

- Mestre eletrônico: acompanhar estudos para adolescentes;

- Metrôpole do mel: assessorar, pessoalmente, apicultores;

- Minipadarias: oferecer máquinas industriais para instituições utilitário-expressivas;

- Moda infaltil com retalhos: confeccionar, criativamente, para clientes brincalhões;

- Modelos em pronta entrega: estilizar, exclusivamente, para pequenas confecções;

- Molduras em segredo: apresentar kits para lojas do segmento faça você mesmo;

- Motorista para toda obra: diversificar serviços para clientela ativa;

- Motoristas bilíngues: assessorar, administrativamente, para homens de negócios;

- Móveis travestidos: reformar, criativamente, para ambientes interiores;



- Muito além do jardim: cuidar, individualmente, para plantas ornamentais;
- Multiplicando os lucros: utilizar máquinas para bares;
- Música sob medida: animar festas para empresas;
- Na esteira do rock in Rio: importar livros para fãs das diversas tendências musicais;
- Na linha country: criar objetos para ambientes não convencionais;
- Na onda da lambada: ensinar teorias para turistas;
- Nina, nina: decorar dormitórios para adolescentes;
- Notícias no ponto do ônibus: informar, genericamente, para pedestres;
- Nova mídia, camarada: oferecer marketing para grandes empresas;
- O amor como tema: presentear, sugestivamente, para apaixonados;
- O apelo dos coquetéis: misturar bebidas para paladares excêntricos;
- O charme das noites surpresa: viajar, exoticamente, para clientes cativos;
- O clube dos descontos: promover, especialmente, para clientes tradicionais;
- Óculos sob medida: confeccionar, personalizadamente, para pessoas insatisfeitas;
- O designer dos pecuaristas: estilizar, com muito charme, para fazendeiros;
- Oficina das artes: estimular talentos para integrar pessoas;

- Oficina de sonhos: produzir alta-costura para a boneca Barbie;
- A fila do happy-dog: cuidar, esteticamente, para veterinários;
- Hobby virou bom negócio: criar marrecos para cardápios alternativos;
- O mais típico favo holandês: assar doces para exposições;
- O papel que vem do lixo: transformar materiais orgânicos para livrarias;
- O rei do futebol: organizar partidas para bairros paulistas;
- O requinte dos chás europeus: expor marcas exóticas para happy-hour;
- O resenhador: relatar obras técnicas para a empresa;
- Os embrulhos de Ruth: envolver presentes para alguém especial;
- O sonho da mansão em Búzios: usufruir, confortavelmente, para turistas europeus;
- Ostras à brasileira: importar sugestões gastronômicas para pousadas à beira-mar;
- O sucesso das ficções: entreter, profundamente, para jogadores apaixonados;
- Outdoors flutuantes: soltar balões para marketing de marcas tradicionais;
- O velho tênis, com jeito de novo: remaquiatar, cuidadosamente, para colecionadores apaixonados;
- O voo de Sílvio: projetar pipas para comerciais de grandes empresas;

- Pacote completo: alugar serviços administrativos para terceiros;
- Palmito por telefone: fornecer iguarias para restaurantes;
- Para pra au! au!: vender congelados para cachorros;
- Para criar staffs de primeira: treinar, qualitativamente, para pequenas empresas;
- Para manter a cabeça fria: proteger, elegantemente, para frequentadores de balneários;
- Para não cortar o dedo: facilitar aberturas para lacres de remédios;
- Partituras para teclado: editar composições para artistas;
- Passaporte oculto: transportar objetos para pessoas previnidas;
- Pechinchadores profissionais: pesquisar preços para consumidores econômicos;
- Pedalar com arte: assessorar, profissionalmente, para ciclistas amadores;
- Pegchuva e não se molhe: usar capas para oscilações climáticas;
- P e G lança kits de especiarias: enriquecer dietas para pessoas diabéticas;
- Pela segurança do motociclista: prestar informações para pilotos profissionais;
- Pelo telefone: apresentar produtos para clientes exigentes;
- Perfumaria sem segredos: apresentar cosméticos para clientes iniciantes;

- Perguntou, achou: procurar serviços para atendimento imediato;
- Pilotos do ano dois mil: educar crianças para o trânsito;
- Pipoca na espiga: espipocar milho para clientes apressados;
- Porcelana e ouro: criar bijuterias para exportação;
- Portfólios alternativos: diversificar acessórios para profissionais liberais;
- Praia sem fazer força: descansar, racionalmente, para veranistas;
- Preciosas inovações: criar jóias para boutiques fechadas;
- Projeto caipira: apresentar culturas para estrangeiros em ambientes fechados;
- Projeto completo: construir empresas para candidatos a empresários;
- Propaganda mais em conta: oferecer marketing para pequenas empresas;
- Quadras de tênis desmontáveis: praticar esportes para executivos que transitam com suas empresas;
- Quiosque de bordados: personalizar roupas para pequenas empresas;
- Receita do frequê: combinar ingredientes para sanduíches personificados;
- Recuperando calçados: conservar, pessoalmente, para clientes ativos;
- Recuperação de informações: organizar arquivos para empresas;

- Refeições por telefone: apresentar porções para profissionais liberais;
- Registro em curto prazo: legalizar negócios para empresas alimentícias;
- Repórter de forno e fogão: elaborar cardápios para grandes famílias;
- Requite nas paredes: pintar, artisticamente, para ambientes domésticos;
- Retorno certo: criar bumerangues para lojas especializadas;
- Revenda de aviões: encontrar táxis aéreos para usuários de poder aquisitivo alto;
- Salgado feito em casa: industrializar chepeleiras para exportação;
- Salto nas nuvens: oferecer produtos para praticantes de asa delta;
- Sapatos em manutenção: reservar, qualitativamente, para clientes exigentes;
- Saúde no trabalho: atender clinicamente para pequenas empresas;
- Se a marca é mais forte: confeccionar artigos para enxovais;
- Sebo de vídeo: oferecer raridades para colecionadores;
- Segurança para empresas: criar estratégias preventivas para pequenas empresas;
- Seleção qualificada: agenciar profissionais para indústrias;
- Sem medo de dirigir: treinar direções defensivas para motoristas amadores;

- Serviços temporários permanentes: oferecer profissionais especializados para grandes empresas;
- Shopping de alta-rotatividade: locar espaços para profissionais;
- Shopping rural: exibir produtos para fazendeiros;
- Só para independentes: distribuir discos para lojas especializadas;
- Só para os amantes do CD: encontrar importados para consumidores requintados;
- SOS-Dog: encontrar cães extraviados para seus respectivos donos;
- SOS-Português: facilitar a escrita para secretárias;
- Sucesso da moda íntima: confeccionar peças sensuais para mulheres sofisticadas;
- Sucesso dobrado: duplicar papéis para vários fins;
- Sucesso dos camisolões: aquecer, confortavelmente, para tardes frias;
- Tapetes quase artesanais: tecer peças para lojas sofisticadas;
- Tecnologia de aluguel: desenvolver projetos para pequenas empresas;
- Telegramas animados: homenagear, encenadamente, alguém;
- Textos perfeitos: revisar livros para editôras;
- Tudo combinado: pintar acessórios para consumidores exigentes;
- Tudo de chocolate; criar embalagens para doces personalizados;

- Tudo para esquiadores: apresentar acessórios para esportistas náuticos;
- Tudo para recriar paisagens: ajardinar, esteticamente, para áreas externas de grandes empresas;
- Turfe à distância: apostar, emotivamente, para apreciadores;
- Turismo ecológico: educar curiosos para exploração do meio ambiente;
- Um almanaque ecológico: atualizar consumidores para lojas de produtos naturais;
- Um antiquário mais em conta: exibir objetos para clientes de poder aquisitivo médio;
- Um balão como pacote: embalar presentes para agradar alguém especial;
- Um negócio delicado: confeccionar mantas para lojas especializadas;
- Um breck no self-service: receber fichas para lavadores automáticos;
- Uma feira sofisticada: apresentar frutas para consumidores de alto poder aquisitivo;
- Uma jaqueta que cresce: aquecer, ajustadamente, para crianças;
- Uma rentável herança: arrendar terras para proprietários de cavalos;
- Uma sapataria completa: consertar calçados para uma clientela cativa;
- Uma UTI em pleno vôo: prestar serviços médicos para clientes (pacientes) emergenciais;

- Uma viagem de presente: cristalizar lua-de-mel para nubentes;
- Universo em desfile: oferecer composês para gente que faz moda;
- Usina editorial: desenvolver projetos para agências de publicidade;
- Útil e agradável: locar registradoras para estúdios de publicidade;
- Verdadeira comodidade: assessorar compras para consumidores de alto poder aquisitivo;
- Ventos à favor: exportar embalagens para o oriente;
- Veterinário eletrônico: atender à distância, para criadores de cavalos;
- Viajar ficou mais fácil: alugar bagagens para economizar lugar em armários domésticos;
- Vídeo e maquetes: decorar, internamente, miniaturas de projetos arquitetônicos;
- Vídeos sem segredo: ensinar filmagens para empresas especializadas;

Para chegar a este estágio maturo de insight o pequeno empresário deve ir atrás de informações.

E para tal, há o Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa - SEBRAE.

A seguir, o SEBRAE/PR, em um futuro breve:

#### 1. MISSÃO/NEGÓCIO

O SEBRAE/PR - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná é uma entidade civil sem fins lucrativos, instituída sob forma de Serviço Social Autônomo, dirigida pela



iniciativa privada e integrante do Sistema SEBRAE.

Sua missão é promover o desenvolvimento, a modernidade e a competitividade das Micro e Pequenas Empresas Industriais, Comerciais, Agrícolas e de Serviços, atuais e potenciais do Paraná, visando a melhoria dos resultados e ao fortalecimento do seu papel social.

Suas grandes linhas de produtos e serviços são: sensibilização, informação, capacitação e apoio e outras ações de interesse coletivo, focados nas pessoas de direção (empresário, diretor, gerente) e novos empreendedores, com ênfase para os fatores de maior potencial de resultados, destacando-se qualidade/produtividade, mercado e cultura empresarial.

## 2. SEU FUTURO

Em cinco anos o SEBRAE/PR:

- . será reconhecido pela sociedade como Centro de Excelência e Parceiro na Busca da Modernização e Competitividade das MPes, pela qualidade e efetividade de seus serviços;
- . será um Centro Referencial em Criação de Novas MPes;
- . usará modernos instrumentos de informação de massa, capazes de atingir 100% do universo das MPes do Paraná.

## 3. DIRETRIZES SOBRE RECURSOS HUMANOS

3.1 O SEBRAE/PR adotará a premissa de valorização e reconhecimento de seus recursos humanos, por entender que estes constituem seu principal patrimônio e instrumento de realização da sua missão.

Esta diretriz expressa-se através de:

- a) prioridade máxima à competência e profissionalismo na seleção, contratação, integração, alocação e promoção dos re-

cursos humanos;

b) incentivo ao crescimento profissional contínuo, pela manutenção de programa de carreira, embasado no incremento da qualificação profissional e resultados efetivos;

c) busca constante da excelência dos serviços prestados aos clientes por programas sistematizados de acompanhamento e avaliação de resultados;

d) manutenção de programas de treinamento, reciclagem e desenvolvimento técnico e gerencial que proporcionem conhecimentos profissionais aprimorados e atualizados;

e) estabelecimento de programas salariais competitivos, em consonância, no mínimo, com as médias praticadas pelo mercado;

f) prioridade aos integrantes do seu quadro no provimento de funções mais complexas, desde que demonstrem a qualificação e competência necessárias;

g) oferta de empregos duradouros e seguros, condicionados aos resultados alcançados e ao grau de comprometimento;

h) busca da melhoria da qualidade de vida pela manutenção de programa de benefícios sociais;

i) incentivo à iniciativa, criatividade, realização pessoal e profissional;

j) promoção e manutenção do bom ambiente de trabalho, com aperfeiçoamento das relações interpessoais, do bem-estar físico e suprimento dos meios adequados à execução dos trabalhos.

3.2 O reconhecimento e a valorização deverá refletir o sentido de confiança e compromisso mútuo, sendo seu pessoal avaliado e valorizado através de critérios claros e específicos pela:

- a) busca constante do autodesenvolvimento e aperfeiçoamento profissional;
- b) manutenção do desempenho eficaz de suas atividades;
- c) dedicação, empenho, dinamismo e compromisso com os resultados da organização;
- d) orgulho da organização a que pertence e das próprias realizações;
- e) conduta ética e profissionalismo na atuação junto aos clientes, companheiros, superiores e sociedade;
- f) participação responsável e comprometimento com a missão;
- g) disposição de assumir riscos, inovar e liderar processos;
- h) senso de equipe e espírito de colaboração;
- i) nível de sugestões quantitativo e qualitativo, apresentados individualmente e coletivamente.

#### 4. DIRETRIZES SOBRE CLIENTES

4.1 O SEBRAE/PR garantirá a satisfação total das necessidades e exercerá as expectativas do cliente de forma sistemática e controlada com produtos/serviços de qualidade.

Para que isso se torne realidade, o SEBRAE/PR terá que:

- a) manter permanentemente e estreita interação com o cliente, visando ao conhecimento das suas reais características e maiores necessidades atuais e futuras;
- b) manter o cliente como ponto referencial máximo para balizamento de qualquer atividade interna e externa, principalmente no tocante à definição dos produtos, serviços e indicadores da qualidade;

c) proporcionar atendimento perfeito ao cliente sempre, antes, durante e após a prestação do serviço, conquistando sua confiança e a manutenção da lealdade permanente;

d) concentrar esforços e atender com prioridades aos clientes que apresentarem maior potencial de resultados em relação aos recursos dispendidos enfatizando atuação em ações setoriais, regionais e com grupos de empresas.

## 5. DIRETRIZES SOBRE GESTÃO

5.1 O SEBRAE/PR adotará o estilo de administração participativa, estimulando a livre manifestação de idéias e o comprometimento responsável nas decisões, enfatizando a convergência e buscando consenso.

Esta diretriz compreende:

a) o estabelecimento de um processo transparente de compartilhamento de informações, de tal modo que todos conheçam e entendam os grandes direcionamentos da empresa e saibam o máximo para a melhor execução de suas atividades específicas;

b) a criação e manutenção de estrutura hierárquica flexível, enxuta, permeável, privilegiando os grupos-tarefa, com atribuições e responsabilidades bem definidas;

c) a descentralização das decisões nos níveis mais próximos de cada ação, respaldando-se na normalização de procedimentos, clarificação de alçada e acompanhamento;

d) a manutenção de elevado grau de motivação de seu pessoal, envolvendo toda organização num contínuo processo de novos desafios, utilizando o potencial criativo para inovar e incorporar novas tecnologias;

e) o exercício sistemático do processo participativo, no planejamento e gestão estratégica;

f) a manutenção de convívio sinérgico com entidades de representação dos funcionários, buscando somar esforços em benefício de todos.

5.2 O SEBRAE/PR tornará a gestão pela qualidade total uma realidade internalizada em toda a empresa e praticada por todas, perseguindo continuamente a melhoria e a excelência.

Para que esta realidade ocorra o SEBRAE/PR terá que:

a) estar estruturado e aberto à perfeita interação com o ambiente externo, visando detectar tendências e novas oportunidades;

b) utilizar a gerência de processo, incorporando o conceito de cadeia/fornecedor interno/externo e exercendo sistematicamente o ciclo - planejar, executar, rever e agir;

c) persistir e manter constância de propósitos no tocante aos grandes direcionamentos, assegurando a continuidade das iniciativas;

d) desenvolver o hábito de planejar, definindo metas claras, estabelecendo estruturas de acompanhamento e avaliação de resultados, com indicadores de desempenho predefinidos;

e) adotar a premissa de não aceitação de erro, estimulando o senso crítico e responsável, clarificando o que é certo, implementando ações preventivas, no sentido de fazer correto da primeira vez, evitando-se o desperdício e os custos da não qualidade;

f) implantar cultura de mudança comprometida com o aperfeiçoamento contínuo, expurgando atitudes de paternalismo, acomodação, passividade, preservação de espaços pessoais, submissão e individualismo.

5.3 O SEBRAE/PR fará da informatização um instrumento de

uso comum por todos os funcionários.

## 6. DIRETRIZES SOBRE PARCERIAS

6.1 O SEBRAE/PR estimulará e adotará parcerias como suporte fundamental ao desenvolvimento de suas ações.

Esta diretriz requer que o SEBRAE/PR passe a:

a) cultivar forte ligação com entidades de representação e apoio empresarial, montando parcerias interativas, seja: no atendimento às suas necessidades e reivindicações; como principais canais de distribuição; como co-executores de projetos conveniados, preservando os padrões de qualidade;

b) utilizar em larga escala a terceirização como estratégia de expansão de capacidade de atendimento através de entidades de ensino, pesquisa, tecnologia e consultores especializados, numa relação duradoura e de ganhos mútuos, preservando os padrões de qualidade do SEBRAE/PR;

c) manter processo de comunicação aberto, de influência multidirecional e contínua com os Conselheiros e, em especial, com o SEBRAE/Nacional, respeitando suas diretrizes;

d) delimitar o campo de ação aos espaços definidos pelo estatuto e não ocupados, evitando sobreposições e a concorrência de mercado com outras empresas ou entidades da iniciativa privada;

e) estabelecer parcerias estratégicas com médias e grandes empresas em ações conjuntas que beneficiam às MPEs.

6.2 O SEBRAE/PR participará e influenciará ativamente, numa postura permanente de colaboração e inovação, no processo de aglutinação de esforços para integrar, conseguir qualidade, excelência e maior produtividade do Sistema SEBRAE, visando a sua consolidação institucional.

## 7. DIRETRIZES SOBRE PRODUTOS E SERVIÇOS

### 7.1 O SEBRAE/PR terá uma gama de produtos e serviços:

- a) coerentes com a busca da modernidade e competitividade das MPes;
- b) que correspondam à imagem de praticidade, simplicidade, efetividade e perfeita adequação às características das MPes;
- c) centrados nas áreas de resultado onde estão localizadas as maiores oportunidades e ameaças para o sucesso das MPes;
- d) inovadores e/ou que não estejam disponíveis para as MPes;
- e) que gerem sempre significativa contribuição adicional e grande impacto nos resultados;
- f) que auxiliem as MPes a se tornarem auto-suficientes e capazes de produzir produtos e serviços de qualidade, com excelência no atendimento, a preços competitivos;
- g) que possibilitem análise das MPes sob visão holística, inclusive da sua inserção na cadeia produtiva;

7.2 O SEBRAE/PR garantirá a qualidade total dos produtos/serviços em toda a extensão do seu processo, quer sejam executados por consultores próprios ou terceiros:

- a) pela coerência entre expectativas criadas no cliente e respectivos resultados proporcionados, inclusive avaliados por indicadores predefinidos;
- b) desde características, conteúdo básico, apresentação, divulgação, atendimento, ambiente, infra-estrutura, metodologia até execução;
- c) usando os instrumentos básicos de pesquisa, planejamento, definição, desenvolvimento, atualização, execução, avaliação, controle e correção;

d) modernizando e inovando continuamente as formas e meios de execução dos produtos/serviços pela aquisição e uso de instrumentos, materiais didáticos e de apoio de última geração.

7.3 O SEBRAE/PR manterá produtos/serviços que incentivem o surgimento de empreendedores, a criação de novas empresas, e proporcionando-lhes maior poder de competitividade e sobrevivência.

7.4 O SEBRAE/PR atuará com duas vertentes básicas:

a) produtos/serviços para sensibilização e informação, de rápido atendimento e grandes quantidades de realizações com uso intensivo de instrumentos de massificação;

b) produtos/serviços de capacitação com maior concentração de tempo e conteúdo em menor quantidade de realizações.

## 8. DIRETRIZES SOBRE IMAGEM E REPRESENTATIVIDADE

8.1 O SEBRAE/PR consolidará sua imagem de entidade autônoma, dirigida pela iniciativa privada, de vanguarda, bem administrada, parceira das MPes, associando a esta:

- obediência às leis;
- respeito aos bons costumes e à comunidade;
- a prática efetiva da ética profissional e empresarial;
- a qualidade total;
- satisfação dos clientes e
- a valorização e o reconhecimento dos seus recursos humanos.

8.2 O SEBRAE/PR buscará constantemente um relacionamento duradouro junto às principais entidades públicas e privadas no Estado, assegurando presença e respeito efetivo pela causa das MPes e pela nossa organização.



## 9. DIRETRIZES SOBRE COMUNICAÇÃO

9.1 O SEBRAE/PR manterá postura agressiva em todas as áreas da comunicação visando tornar suas ações conhecidas e acessíveis às MPEs, para tanto:

a) executará ações de marketing institucional objetivando assegurar o conhecimento e o reconhecimento do SEBRAE/PR, e sistematizando intenso trabalho de relações públicas junto aos formadores de opinião nos meios empresarial e político, com destaque para a imprensa;

b) utilizará a propaganda e publicidade, estimulando a demanda espontânea de produtos/serviços, reduzindo os esforços de venda e atingindo um maior número de clientes potenciais;

c) enfatizará a divulgação de mensagens sobre as realizações, os resultados obtidos, os produtos/serviços oferecidos, os depoimentos de clientes e lideranças, como forma de consolidar a imagem desejada;

d) adotará um plano integrado de comunicação, visando a maior produtividade dos recursos aplicados e respeitando as realidades regionais.

## 10. DIRETRIZES SOBRE COMERCIALIZAÇÃO/DISTRIBUIÇÃO

10.1 O SEBRAE/PR utiliza como principal canal de distribuição as entidades de representação da classe empresarial, como Sindicatos e Associações, inclusive nas parcerias para instalação de postos avançados.

Para isso terá que sistematizar e normatizar a distribuição e o atendimento feito por terceiros, de forma a assegurar o padrão de qualidade do SEBRAE/PR.

10.2 O SEBRAE/PR manterá cobrança, com preços unificados em todo o Estado, mesmo que simbólica, para a maioria dos ser-

viços prestados, para valorizar o que é feito e buscar a geração de contrapartida de recursos.

#### 11. DIRETRIZES SOBRE FINANÇAS E INFRA-ESTRUTURA

11.1 O SEBRAE/PR assegurará recursos orçamentários que viabilizem os investimentos necessários à manutenção, ampliação das atividades e modernização da infra-estrutura, para tanto:

- a) buscará continuamente contrapartidas financeiras;
- b) manterá um fundo de reserva de caixa, visando a sua estabilidade.

Seus serviços são:

Balcão SEBRAE - Acesso rápido e seguro a informações. Respostas e orientações para as mais variadas indagações. As consultas podem ser feitas pessoalmente em qualquer um dos pontos de atendimento no Estado ou por telefone, fax ou carta. Acesso a publicações para consulta na Biblioteca e na Videoteca da Pequena Empresa ou através da aquisição de Manuais Técnicos. Acesso a informações do Banco de Dados, matéria-prima utilizada, resíduos industriais, capacidade instalada e potencial de consumo.

Caravanas - Caravanas Técnicas são visitas a empresas e exposições para obter novas tecnologias e soluções de qualidade e produtividade. As Caravanas Comerciais são visitas a feiras, salões de negócios, grandes fornecedores, compradores e centrais de compra e venda. Fomentam novos negócios, ampliam mercados e acessam informações, métodos inovadores e alternativas de comercialização.

Desenvolvimento do Município - Apoia técnica e institu-

cionalmente as iniciativas dos pequenos e médios municípios na promoção de ações de desenvolvimento econômico, gera novas empresas, empregos, maior produção e renda.

Incubadora Empresarial - Estimula a criação de empresas. Forma empreendedores gerencialmente eficazes e competitivos. Realiza em parceria com a Prefeitura, é uma proposta concreta para o desenvolvimento econômico e social do município. Apoia na seleção das empresas/empreendedores, definição das instalações físicas, orientação técnica, treinamento e consultoria individualizada.

Informatização - Resultado da parceria de doze entidades, o Programa Estadual de Informatização acessa às micro e pequenas empresas a tecnologia de informática, promove melhorias nos processos de comercialização e atendimento dos fornecedores do setor, cria condições de ampliação do mercado, desenvolve conteúdos técnicos para editoração e realiza treinamentos, seminários e eventos. O INFORMATIZE, integrante do programa, é um evento múltiplo que reúne fornecedores e consumidores de informática em Seminários. Apresentações de SOFTWARE e Show-room simultâneos.

Iniciação Empresarial - Auxilia a formação de novos empreendedores. Inclui treinamento, elaboração de estudos de viabilidade econômica e consultoria para orientação do Plano de Negócio.

Organização de Feiras - Estimula e assessora os organizadores de feiras locais para promover eventos que levem à melhoria das condições de mercado no município. Integra as empresas com seus clientes na própria comunidade.

Participação em Feiras - Incentiva e facilita a partici-

pação da micro e pequena empresa em feiras regionais, nacionais e internacionais em espaços de participação coletiva e áreas individuais subsidiadas. Cria oportunidades de contato entre vendedores e compradores com orientação técnica.

Seminários, Encontros e Palestras - Opiniões e debates de especialistas e empresários. Apresenta as grandes questões e os novos paradigmas mundiais, alertando para a necessidade de mudança da cultura empresarial.

Terceirização- Assessoria a grande empresa na definição das áreas a terceirizar e na elaboração do projeto de terceirização, inclusive treinando funcionários que se tornam fornecedores; desenvolve as micro e pequenas empresas para serem fornecedoras eficientes e competitivas.

Treinamento com Consultoria - Após o treinamento, um consultor dá atendimento individualizado. Com o dirigente, identifica necessidades e oportunidades da empresa, avalia a aplicabilidade das técnicas ministradas e auxilia no planejamento e execução das mudanças.

Treinamentos para Dirigentes - Transferem técnicas, experiências e teorias sobre os principais temas de interesse das micro e pequenas empresas, como qualidade, produtividade, gerência, marketing/vendas custos e finanças. Auxiliam na incorporação de técnicas e teorias já experimentadas em busca da competitividade.

Esta instituição compromissada caminha com muita crença e com a energia de uma empresa que quer ser vencedora em sua nobre missão de alavancar o segmento dos pequenos negócios.

Ao se propor a exceder as expectativas de seus clien-

tes, e ao enfatizar a terceirização e a parceria como suportes fundamentais ao desenvolvimento de suas ações, o SEBRAE/PR assume um grande desafio. O desafio de também superar-se e vencer as barreiras rumo à qualidade total, com recursos humanos qualificados e comprometidos com a satisfação total de cliente.

Esta é sua rota. Afinal, estão em jogo a modernização e a competitividade da Micro e Pequena Empresa, a força social da economia, o grande cliente do Sistema SEBRAE.

### 2.3.2 Síntese

Deve-se registrar que para o pequeno empresário novas alternativas e novas esperanças se abrem no campo da educação não-formal, visando, sobretudo, ao seu bem-estar. É preciso não se esquecer que atrás do trabalho se encontra o profissional e que o desenvolvimento econômico do país pouco valerá se não contribuir para o crescimento do cidadão no campo do saber e na melhoria de condições de vida.

Para tal, o pequeno empresário necessita dispor de práticas não-formais para seu crescimento profissional. Além disso, estão descritos exemplos de insights de pequenos empresários que conquistaram uma consciência crítica e a capacidade de liderança, assim como a descrição detalhada de uma instituição compromissada com estes empresários: o SEBRAE.

## 2.4 Como Deveria ser o Comportamento dos Pequenos Empresários em Relação à sua Equipe.

Visto como um ser em processo, crescendo e se desenvol-

vendo, o homem é processualmente orientado. Caracteriza-se pelo dinamismo e pela responsabilidade da mudança, interessa-se pelo passado em suas relações com o presente e o futuro. Suas energias não se dispersam, mas se canalizam criativamente para operar modificações no conhecimento, na instituição e na pessoa, ocupa-se com o ético e não se estagna no acúmulo de aspectos não significativos da vida. Vê a finalidade do que planeja por si mesmo e enfrenta a tensão e o desequilíbrio, como precursores de novas modalidades de organização e de novos sonhos e esperanças.

Os agentes da escola através da educação formal como também por meio das práticas não-formais da educação devem preocupar-se em formar para a responsabilidade, propiciando condições para que os indivíduos saibam e desejem assumir o compromisso do seu próprio crescimento e dos que o rodeiam, inclusive seus educadores. A satisfação que naturalmente resulta deste envolvimento harmonioso no processo de crescimento de uns e outros, está suficientemente documentada na literatura da educação permanente e na experiência da vida.

Numa visão processual do homem, pode-se distinguir oito processos fundamentais que, enfaticamente, necessitam ser incorporados ao planejamento de uma prática educativa não-formal no caso para o pequeno empresário, como prioridade perceber, comunicar, amar, conhecer, tomar decisões, estruturar, criar, avaliar.

Um breve comentário sobre cada um deles, parece ser necessário para despertar nos agentes educacionais, sejam estes: o pedagogo, o professor, o instrutor, etc., inúmeras reflexões

que venham inspirar um planejamento mais humanizado do programa de treinamento do curso de desenvolvimento e de outras atividades nesse sentido.

A maneira como as pessoas percebem, o que e porque percebem deste ou daquele modo, merece especial atenção por parte das instituições escolares e entidades empresariais que propiciam o desenvolvimento dos pequenos empresários, a fim de ajudar a cada indivíduo a ver o mundo sem distorções e captar toda a riqueza que ele contém, ainda que invisível. As crianças e os adultos, trazem à sala-de-aula, semelhanças e diferenças, provenientes do seu meio sócio-econômico e de suas experiências pertinentes. O micro-empresário não está ainda preparado, precisa desenvolver essas percepções para obter êxito pessoal e grupal em sua organização.

Percepção, processo de organizar e interpretar as sensações que o organismo recebe dos estímulos exteriores e interiores, é base para outras funções humanas e melhora, à medida em que é exercitada.

O homem tenta ser compreendido; quer ter certeza de se haver comunicado claramente. Falar, escrever, cantar, orar, expressar-se por gestos ou fazer uso adequado do silêncio, são habilidades que, desenvolvidas na sua plenitude, garantem ao homem a capacidade inexorável de poder compartilhar seus significados pessoais.

Embora ultimamente mais preocupada com a comunicação, a pequena empresa ainda enfatiza no processo os símbolos e a linguagem, e não os indivíduos. Para entender a pessoa que fala não é suficientemente compreender suas palavras, mas também seu

pensamento e sua motivação. E no processo da comunicação o agente e o receptor são igualmente importantes, porque a mensagem só se completa na sua assimilação consciente. É preciso que a pequena empresa penetre mais profundamente o fenômeno da comunicação, que não só é o que se ouve, o que se lê ou o que se vê, mas é mensagem. É preciso compreender o que não se pensa nem se diz facilmente. Isto é o que deveria nortear a formação do homem desde a infância até a vida de adulto, para que este esteja melhor preparado para sua convivência com os grupos de trabalho, principalmente na pequena empresa.

Amar, vai além da simples aceitação, é uma experiência mutuamente recompensadora, uma co-resposta em que a integridade e a liberdade individuais são respeitadas por ambas as partes envolvidas no processo. O amor é um fenômeno total, focalizado primariamente nas qualidades interiores e envolve a espécie de interesse que nada pede em troca. Não se desgasta com o uso mas aumenta com ele; distribuir afeto a muitos não diminui a intensidade do amor. Suposições e idéias preconcebidas devem ser postas de lado para que se possa verdadeiramente compreender a vida interior do outro. Com base nestes fundamentos o pequeno empresário terá chance de se desenvolver e desenvolver outros que estão sob sua administração.

A capacidade de amar cresce na medida em que aumentam a estima e a auto-confiança dos indivíduos. Que oportunidades têm os pequenos empresários de receber e dar afeição? Quanto mais satisfatórias forem as relações que estes experimentam no âmbito da empresa, maior será a sua capacidade de relacionamento com uma grande variedade de pessoas, até mesmo no âmbito mundial ou na comunidade em que vivem.



A pequena empresa triunfa se ensina aos trabalhadores nela envolvidos, como encontrar o outro no nível que tenha significado para ela e para todos do grupo.

Para poder pensar, criar, produzir, o indivíduo precisa ter a sua disposição recursos que favoreçam a satisfação de sua curiosidade em conhecer o ambiente que o rodeia. A crescente subdivisão e fragmentação do campo do conhecimento que se refere à pequena empresa, vem tornando cada vez mais difícil o acesso e o domínio deste conhecimento, bem como a interrelação entre os membros da pequena empresa, dificultando, também, a comunicação entre os especialistas. Por outro lado, a maior parte dos conteúdos programáticos que o pequeno empresário necessita conhecer são de natureza interdisciplinar, tornando o desenvolvimento do empresário, tarefa cada vez mais difícil.

Conhecer é um processo vital, ativo, é o resultado de uma transformação contínua da experiência e está estreitamente ligado ao processo de pensar. Sua finalidade última é a harmonia do homem com o seu próprio eu e com as idéias que recebe.

O pequeno empresário estimulado pelas necessidades da empresa vai aumentando sua curiosidade, na medida em que vai passando de uma atividade a outra e tornando sua sede de conhecimento insaciável.

O desenvolvimento do pequeno empresário pressupõe funções humanas que acionam um grande número de recursos humanos para o que a tomada de decisões é imprescindível, porque as conseqüências podem ter caráter mais ou menos duradouro, envolvem muitas pessoas e podem ser irrevogáveis. O processo de tomada de decisões precisa ser estudado e reexaminado para que os pequenos empresários aprendam a avaliar a qualidade de uma

decisão. O envolvimento no trabalho diário e a preocupação de levar a cabo muitas tarefas fazem com que as pessoas decidam, sem considerar as conseqüências dessas decisões e sem perceber o benefício ou o malefício que pode surgir de decisões bem ou mal ponderadas, afetando tanto quem decide, como os outros envolvidos no processo.

Para o êxito desta atividade uma das estratégias é a habilidade de analisar, que é de extrema importância para a tomada de decisões e é indispensável saber que informações são essenciais e quais são superficiais para o problema em foco. Convém pois, propiciar nas práticas educativas do pequeno empresário, situações que promovam experiências diretas na tomada de decisões; como por exemplo, fazer a análise de aspectos relacionados a prioridade que dizem respeito a tarefas de competição na equipe. Nessas oportunidades, devem ser discutidos e conscientizados os conceitos de escolha, responsabilidade e liberdade.

É quase sempre mais importante mostrar ao pequeno empresário o processo pelo qual foram formulados os planos e esquemas para o desenvolvimento do produto, que o produto em si mesmo. É preciso saber como estruturar um produto e/ou um serviço.

Não se pode esperar de uma pessoa uma grande síntese criativa se ela não aprendeu a combinar idéias mais simples e menos importantes, a desenvolver novas categorias e a saber quando as antigas já não são mais apropriadas. Sobretudo, será importante que os empresários aprendam como surgiram os sistemas relacionados com o comportamento humano pessoal e grupal e co-

mo uma pessoa pode garantir e proteger sua individualidade e ao mesmo tempo que se conforma disciplinadamente com um sistema social.

Uma aprendizagem fundamental para os empresários, no processo de estruturação do grupo, será a de manter registros das novas relações observadas, e depois de certo tempo, identificar todas as descobertas que fizeram sobre si mesmos, na tentativa de sistematizar e concluir elementos até então não identificados e relacionados. Assim, a estruturação pode contribuir para a coerência e a organização da vida da pessoa; ela tem início quando o empresário for capaz de classificar e categorizar as primeiras impressões do grupo e vai adquirindo, à proporção que os indivíduos reagem, uma certa totalidade que dá significado à vida profissional.

É mais fácil e mais cômodo lidar com hábitos de adaptação e ajustamento do que com comportamentos dinâmicos que inovam e criam. É preciso estimular o homem a usar sua capacidade de pensar livremente, a fim de criar e produzir idéias relevantes ao ambiente e à época em que vivem. A criatividade é um processo total, que vai desde a concepção de uma idéia até seu produto completo, quando, para isso, envolve a totalidade das pessoas, suas habilidades cognitivas, suas emoções, seus princípios morais, espirituais e sua participação.

Os pequenos empresários devem ter presente que para melhorar a vida das pessoas, privadas de vantagens materiais e sociais, está também em levá-las a encontrar significado e propósitos na sua vida, identificando os aspectos em que podem realizar contribuições criativas e participativas, isto é, que signifiquem algo para os outros.

Por outro lado, é essencial que o medo do erro não bloqueie o processamento; os empresários necessitam adquirir confiança na sua própria iniciativa e acreditar que algo que hoje pareça erro, não o será mais tarde quando houver clima propício a assimilação daquela idéia.

A esperança de preservar no homem o seu caráter de humano repousa, em grande parte, na maneira pela qual ele usa o seu potencial de criatividade.

O desenvolvimento do pequeno empresário requer a educação de sua vontade junto com o intelecto. Pois, o indivíduo aqui é considerado como pessoa total. As qualidades intelectuais, emocionais e volitivas se acham de tal modo entrelaçadas e assim ser tratadas simultaneamente. Para isso, é necessário que os aspectos de educação também atuem em harmonia, e planejando oportunidades para um desenvolvimento humano coerente e estimulante daquelas capacidades, avaliando este de forma a preservar, e não bloquear, as capacidades mencionadas.

É essencial, no processo de avaliação, encorajar os empresários a refletirem sobre a sua própria vida e a dos seus empregados, seu significado e as mudanças que se fazem necessárias, distinguindo o que podem, desejam ou devem realizar. Paralelamente ao seu crescimento individual, o empresário exercita assim, o respeito pelo conhecimento, pelas idéias e aspirações dos outros, na convicção de que ninguém pode viver independentemente de seu próximo. Isto é a verdadeira participação, abertura para a contribuição de todos. Esta atitude gera o respeito pela participação do outro, bem como o interesse em trabalhar interdisciplinarmente.

Apesar de iniciados na formação de muitos valores, os empresários não têm oportunidade de refletir sobre eles e consolidá-los. Avaliação é essencialmente um processo centralizado em valores.

Tão importante quanto avaliar bem os outros, é saber se avaliar e, neste processo, tem capital importância o exemplo do próprio pequeno empresário. É principalmente observando e recriando procedimentos e critérios de avaliação até utilizados pelos outros em laboratório, que o pequeno empresário passará a avaliar. É impossível medir o profundo significado do alcance dessa responsabilidade.

É importante que os pequenos empresários criem um ambiente para eles próprios e para os membros de sua equipe, e que eles tenham a oportunidade de vivenciar plenamente os significados de perceber, comunicar, amar, conhecer, tomar decisões, estruturar, criar e avaliar as ações desenvolvidas em suas empresas.

#### 2.4.1 Ilustrações Reais do Comportamento dos Pequenos Empresários em Relação à sua Equipe.

Estas ilustrações só se tornaram possíveis após a promessa de reservar sigilosamente o nome das três pequenas empresas.

Para tal, e de acordo com a literatura especializada, pode-se destacar a seguinte citação para justificar o exposto anteriormente:

"A ética (...) determina o conjunto de normas que devem ser seguidas na conduta do homem. (...) A ética integra a vida social e constitui um dos elementos de convivência entre os homens. Sem o respeito recíproco, sem o cumprimento de normas nobres e de interesse geral, não pode haver harmonia social, e os homens se tornam piores do que as feras. Realmente, sem a ética, sem a realização dos deveres que competem a cada um, a convivência humana seria instável e ficaria sob o império da deslealdade, da desconfiança mútua, da concorrência enganosa e falha. É a ética que dignifica o homem e dá estabilidade, harmonia à convivência social".

(GONÇALVES, 1966:108).

A seguir, decrevem-se as pequenas empresas de cada setor.

a) No Setor Primário da Economia

No setor primário da economia adota-se para estudo uma empresa agrícola que é uma pequena chácara cuja produção predominante é de ervas aromáticas.

Esta chácara possui três alqueires de terra plantada. As ervas aromáticas são vendidas para restaurantes vegetarianos.

Além do pequeno empresário, há um ajudante para serviços gerais.

As ferramentas utilizadas para cuidar das plantas são as mais simples possíveis e todo o adubo orgânico é produzido artesanalmente.

Nos fundos da pequena chácara há um galpão que serve, ao mesmo tempo, de depósito, de escritório, de abrigo para as fer-

ramentas, de armazém e, muitas vezes, de dormitório quando há muito o que fazer no dia-á-dia.

Além das atividades diárias, tais como: preparar o adubo, irrigar a plantação, organizar o caixa, atender os clientes, cuidar da contabilidade, etc.; o empresário possui atividades externas que abarcam: compras, marketing, orçamento, operações financeiras, vendas, etc.

Enquanto está à frente destes e de outros compromissos, sua retaguarda é mantida por seu auxiliar.

Porém, quando seu ajudante termina o dia e vai para casa descansar, o do empresário está apenas começando ... É a jornada se estende noite a dentro!

#### b) No Setor Secundário da Economia

No setor secundário da economia observou-se e obteve-se informações sobre uma empresa metalúrgica através de uma pequena oficina de reparos.

Esta oficina possui, aproximadamente, vinte metros quadrados. Não há divisão interna.

Além de uma grande mesa para reparos com muitas ferramentas espalhadas pela mesma, observa-se alguns equipamentos, bastante rústicos que auxiliam no trabalho diário.

Trabalham nesta oficina, o empresário e um auxiliar geral.

Seu dia-a-dia é preenchido por tarefas, tais como: pintura, visitas, solda, caixa, livramento, etc. Além disto, o empresário possui, também, atividades externas: fiscalização, marketing, compras, vendas, operações financeiras, etc.

Enquanto está fora, o auxiliar é que toma conta de tudo.

Assim que retorna à empresa, a jornada do empresário, ainda é longa!

c) No Setor Terciário da Economia

No setor terciário da economia optou-se pela coleta de dados em uma empresa de prestação de serviços através de um ateliê de costura.

Este ateliê possui, mais ou menos, trinta metros quadrados. Em seu interior existem duas grandes mesas: uma para cortar a roupa, outra para passar a roupa. Há, ainda, uma máquina industrial e um biombo para provar as roupas.

O empresário preenche seu dia-a-dia atendendo ao público, pela manhã, além dos compromissos externos: vendas, compras, aplicação financeira, marketing, fiscalização, etc. E à tarde, dedica-se exclusivamente à sua arte: criar e confeccionar modelos.

Possui, o empresário, uma auxiliar geral que faz todos os acabamentos das roupas.

Quando sua ajudante está terminando o dia, o do empresário se prolonga por algumas horas ainda!

d) Discussão dos Resultados

Para interpretação das respostas dos pequenos empresários dos três setores da economia, faz-se uma análise descritiva das respostas de cada pergunta.

Construiu-se uma entrevista com questões semi-estruturadas, com sete itens embasados nos questionamentos do problema desta tese.

As entrevistas foram aplicadas individualmente para cada empresário, que por sua vez, à todas as questões respondeu.



Para efeitos de análise agrupam-se as respostas dos três profissionais por pergunta.

Após a descrição detalhada e completa da entrevista semi-estruturada, faz-se uma análise única da mesma.

A seguir, as questões com suas respectivas respostas:

1) Como a educação não-formal pode contribuir para a sua identificação?

O pequeno empresário do setor primário respondeu: "- Em nada ..."

O pequeno empresário do setor secundário afirma: " - Desde pequeno ponho a mão na massa com meu pai ..."

E o pequeno empresário do setor terciário disse: " - Eu fiz um curso no SESC para ter idéia do que é costurar ... foi difícil porque eu era o único homem do curso. Contratei uma costureira e comecei ..."

2) Você, como recurso humano, é formado na prática quotidiana ou pelas agências de formação profissional?

O pequeno empresário do setor primário respondeu: "- Tudo que sei aprendi sozinho, perguntando para quem já trabalhou nisso ... "

O entrevistado do setor secundário disse: " - Aprendi tudo sozinho, através dos berros de meu pai ..."

O pequeno empresário do setor terciário deu como resposta " - Tirando o curso de costura do SESC ... o resto tem sido por instinto ... apanhando no dia-a-dia..."

3) Como é a sua relação educação/trabalho e sua respectiva realização humana e profissional?

O pequeno empresário do setor primário afirmou: "- Com a

crise ... só dá para pensar no básico ..."

O respondente do setor secundário disse: "- Nessa sujeira toda da oficina não dá para sonhar..."

O entrevistado seguinte do setor terciário respondeu: - "Das piores possíveis :... com a crise não dá para pensar em coisas supérfluas ..."

4) Ao se lançar em uma atividade econômica, até certo ponto nova, você está em busca de ascensão profissional?

O pequeno empresário do setor primário assim se referiu: " - Do jeito que as coisas andam ... não me arrisco em nada..."

O do setor secundário exclamou: "- Tá lôco ... com esta inflação defendendo o pão de cada dia e só ... "

O pequeno empresário do setor terciário assim se expressou: " - Não ... apenas preocupo-me com a sobrevivência ..."

5) Como a nova filosofia de administração participativa pode contribuir para o seu desenvolvimento?

O entrevistado do setor primário respondeu: "- Eu não posso fê em novidades ... elas não pagam minhas contas ..."

O pequeno empresário do setor secundário afirmou: " -Este pessoal por aí inventa as coisas, mas não sabe suar a camisa ..."

O pequeno empresário do setor terciário disse: " - Em nada ... não acredito no que está escrito por aí ..."

6) Você investe em treinamento técnico-educacional na sua equipe?

O entrevistado do setor primário assim se expressou: " - Pra quê? ... eu mando ... ele faz ..."

O pequeno empresário do setor secundário categoricamente

respondeu: " - Não ..."

O pequeno empresário do setor terciário também disse:  
" - Não ... se a gente ensina muito ele aprende e vai embora ... aí fico vendo navios ..."

7) Como é a sua relação profissional com sua equipe?

O pequeno empresário do setor primário diz: "Não tem ... como já respondi, eu mando por aqui e ponto final ..."

O respondente do setor secundário confirma: "- E mandando ... ela faz ... só."

E o pequeno empresário do setor terciário assim se expressou: - "Horrível ... tenho que ficar cobrando o tempo todo ... e ainda faz errado!"

#### e) Síntese das Respostas

As respostas dos empresários dos três setores da economia traduziram:

a) quanto ao seu futuro profissional: explicitou-se um grande estado de desânimo em relação ao seu próprio futuro profissional;

b) quanto à realização humana e social: percebeu-se, nas mesmas, que estes profissionais sentem-se rejeitados, desacreditados, descontentes, desestimulados, confusos e perdidos em relação à seu caminhar em direção à sociedade;

c) quanto ao treinamento técnico e educacional: não possuem interesse algum em treinar e/ou em investir em sua equipe, porque além de se sentirem desvalorizados, demonstraram um grande preconceito em relação à mesma. Seus vezos estão presentes em suas atividades do dia-a-dia;

d) quanto à relação educação x trabalho: percebeu-se,

também, o pouco interesse por parte dos empresários em buscar alternativas de aperfeiçoamento profissional ou buscar informações para melhorar suas empresas e/ou suas respectivas atividades profissionais próprias e dos auxiliares.

Estes profissionais, com tanto negativismo, gastam enormes energias psíquicas empregadas em estados de ansiedade, de depressão, de indecisão, de inércia, de alheamento e, até de cinismo.

Faltam-lhes agressividade, entusiasmo, valorização, e crédito, iniciativa própria, persistência, paciência, auto-incentivo, orientação para a ação, alto nível de energia, tolerância com a incerteza, compensação própria, independência, desafio e realização pessoal.

#### 2.4.2 Síntese

A relação ideal entre o pequeno empresário e sua equipe deve ser embasada no planejamento de uma prática educativa não-formal que abarca oito processos fundamentais que vão desde perceber, comunicar, amar, conhecer, tomar decisões, estruturar até criar e avaliar.

Porém, na prática diária esta relação é ilustrada por profissionais inseguros que desvalorizam inteiramente a sua respectiva equipe.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MORAES, L.A. A ideologia da microempresa. Curitiba: Edição Independente, 1986. p.13-30.
- CABRERA, L.C. de O. O desafio da gestão de recursos humanos. S.L. s.ed., s.d., p. 7-8.
- AUTOR ANÔNIMO. Postulados básicos da filosofia de recursos humanos. S.L., s.ed., s.d., p.1-4.
- AUTOR ANÔNIMO. Políticas de recursos humanos. S.L., s.ed., s.d., p.1-4.
- GAIANO, L. & CABRERA, L.C. Administração estratégica de recursos humanos: uma abordagem sinérgica. S.L., s.ed., s.d., p. 9-12.
- BOTTERI, X.M. & SOUZA e SILVA, J. Cultura e clima organizacional. S.L., s.ed., 1990, p.1-22.
- WASNICKA, E.L. Administração de recursos humanos: função renovada. S.L., s.ed., s.d., p.1-12.
- REZENDE, A.M. de. Administração é educar ou deseducar? In: - O saber e o poder na universidade: domínio ou serviço? 5<sup>a</sup>.ed. São Paulo, Cortez, 1987, p.31-45.
- LIKERT, R. Visão comparativa de organizações. In: \_\_\_\_\_. Novos padrões de administração. Trad. Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsi. 2<sup>a</sup> ed., São Paulo: Pioneira, 1979, p. 257-71.
- MATOS, F.G. de. O gerente negociador. In: \_\_\_\_\_. Negociação gerencial: aprendendo a negociar. Rio de Janeiro: José Olympio, 1958, p.231-41.
- BERG, E. Planejamento. In: \_\_\_\_\_. Competência gerencial. S.L., s.ed., s.d., p.11-3.
- QUINTELLA, H.M. Breve análise comparativa entre dois modelos organizacionais participativos: Adizes e Z 3. In: Recursos humanos e sociedade. São Paulo: Cortez, 1987, p.58-70.
- TEIXEIRA, G.M. & MESSEDER, J.E.C. Administração de Recursos humanos para a década de 90. In: RH - Informação profissional. S.L., s.ed., s.d., p.40-3.
- SOUZA, P. & SILVA, E. Educação: escola x trabalho. São Paulo, Printed in Brazil, 1984, p.259-74.

VILLAS BOAS, M.V. Conceitos básicos em educação. Rio de Janeiro: SENAC, 1982, p.7.

FREIRE, P. Educação e mudança. Trad. Moacir Gadotti e Lilian Lopes Martin, 13ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1979, p.40-1.

EXAME, edição 517, ano 24, nº 22, 28-out-92. p.86-9.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. São Paulo, ano I, nº 2, Fev. 1989, p.10-1.

——. São Paulo, ano I, nº 3, mar. 1989, p.6 e 7.

——. São Paulo, ano I, nº 4, abr. 1989, p.12-3.

——. São Paulo, ano I, nº 5, jun. 1989, p. 8 e 9.

——. São Paulo, ano I, nº 6, jul. 1989, p. 8 e 9.

——. São Paulo, ano I, nº 7, ago. 1989, p. 8 e 9.

——. São Paulo, ano I, nº 8, set. 1989, p. 8 e 9.

——. São Paulo, ano I, nº 9, out. 1989, p. 8 e 9.

——. São Paulo, ano I, nº 10, nov. 1989, p. 8 e 9.

——. São Paulo, ano I, nº 11, dez. 1989, p. 8 e 9.

——. São Paulo, ano I, nº 12, jan. 1990, p.16-7.

——. São Paulo, ano II, nº 13, fev. 1990, p. 16-7.

——. São Paulo, ano II, nº 14, mar. 1990, p.16-7.

——. São Paulo, ano II, nº 15, abr. 1990, p.16-7.

——. São Paulo, ano II, nº 16, mai. 1990, p.14-5.

——. São Paulo, ano II, nº 17, jun. 1990, p. 16-7.

——. São Paulo, ano II, nº 18, jul. 1990, p.16-7.

——. São Paulo, ano II, nº 19, ago. 1990, p.16-7.

——. São Paulo, ano II, nº 20, set. 1990, p.18-9.

——. São Paulo, ano II, nº 21, out. 1990, p.16-7.

——. São Paulo, ano II, nº 22, nov. 1990, p.14-5.

——. São Paulo, ano II, nº 23, dez. 1990, p.16-7.

——. São Paulo, ano II, nº 24, jan. 1991, p.18-9.

- . São Paulo, ano III, nº 25, fev. 1991, p.20-1.
- . São Paulo, ano III, nº 26, mar. 1991, p.16-7.
- . São Paulo, ano III, nº 27, abr. 1991, p.16-7.
- . São Paulo, ano III, nº 28, mai. 1991, p.14-5.
- . São Paulo, ano III, nº 29, jun. 1991, p.18-9.
- . São Paulo, ano III, nº 30, jul. 1991, p.18-9.
- . São Paulo, ano III, nº 31, ago. 1991, p.16-7.
- . São Paulo, ano III, nº 32, set. 1991, p.18-9.
- . São Paulo, ano III, nº 33, out. 1991, p.16-7.
- . São Paulo, ano III, nº 34, nov. 1991, p.16-7.
- . São Paulo, ano III, nº 35, dez. 1991, p.16-7.
- . São Paulo, ano III, nº 36, jan. 1992, p.20-1.
- . São Paulo, ano IV, nº 37, fev. 1992, p.18-9.
- . São Paulo, ano IV, nº 38, mar. 1992, p.18-9.
- . São Paulo, ano IV, nº 39, abr. 1992, p.16-7.
- . São Paulo, ano IV, nº 40, mai. 1992, p.16-7.
- . São Paulo, ano IV, nº 41, jun. 1992, p.14-5.
- . São Paulo, ano IV, nº 42, jul. 1992, p.14-5.
- . São Paulo, ano IV, nº 43, ago. 1992, p.20-1.
- . São Paulo, ano IV, nº 44, set. 1992, p.20-1.
- . São Paulo, ano IV, nº 45, out. 1992, p.22-3.
- . São Paulo, ano IV, nº 46, nov. 1992, p.22-3.
- . São Paulo, ano IV, nº 47, dez. 1992, p.22-3.
- . São Paulo, ano IV, nº 48, jan. 1993, p.14-5.
- . São Paulo, ano V, nº 49, fev. 1993, p.14-5.
- . São Paulo, ano V, nº 50, mar. 1993, p.16-7.

### 3.0 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Analisando a participação do pequeno empresário, no século passado, e mesmo nas primeiras décadas deste século, lê-se o defrontamento deste profissional com problemas que são comuns até hoje. O primeiro e mais significativo deles é o isolamento destes empresários, ao contrário do que acontecia na Europa, desde a Idade Média, quando os empresários organizavam-se através de corporações de ofícios, estabelecendo normas que defendiam seus lucros. Num segundo momento é importante frisar como um dos aspectos negativos contra o desenvolvimento deste empresário o seu mais completo imobilismo, contrastando com a solidiez com que as oligarquias defendiam seus interesses e se mantinham no poder.

As atividades de um gestor de uma pequena empresa, quer no plano técnico profissional ou mesmo no plano social, incidem diretamente no comportamento de seus subordinados. Por sua vez, a estrutura sócio-econômica e seus mecanismos impõem ao empresário algumas condições que vão refletir-se em seu comportamento social. A consequente reação que este empresário tiver deste contexto, definirá o crescimento, ou não, de seu negócio e tornará sua empresa capaz de transpor as dificuldades burocráticas impostas pela tecnocracia. No entanto no decorrer dos anos, não foram somente as dificuldades burocráticas que marcaram a personalidade do empresário da pequena empresa: os padrões e as qualificações sociais têm influido diretamente em seu comportamento. Uma das controvérsias que marcaram durante muito tempo



esta situação é a discriminação que coloca as atividades do intelecto como mais importante que as atividades manuais.

Contudo, o pequeno empresário, após mergulhar nos principais itens do desenvolvimento de recursos humanos (o desafio da gestão de recursos humanos: postulados básicos da filosofia de recursos humanos; políticas de recursos humanos; administração estratégica de recursos humanos: uma abordagem sinérgica; cultura e clima organizacional; administração de recursos humanos; função renovada; administrar é educar ou deseducar; visão comparativa de organização; o gerente mediador; planejamento; breve análise comparativa entre dois modelos organizacionais e participativos - Adizes e Z 3; a administração de recursos humanos para a década de 90) deve comportar-se como um verdadeiro profissional de recursos humanos.

Todavia, a nova proposta de desenvolvimento de recursos humanos em qualidade total necessita ter seus conceitos (qualidade; eras da qualidade; qualidade total; principais conceitos; porque um sistema de qualidade total?; a mudança na empresa o novo gerente; o novo colaborador; parceria; gestão de recursos humanos; reengenharia; ouvindo a voz do cliente interno; esforços) repensados diariamente para uma maior segurança profissional do pequeno empresário.

Entretanto, deve-se registrar que para o pequeno empresário novas alternativas e novas esperanças se abrem no campo da educação não-formal visando, sobretudo, ao seu bem-estar. É preciso não se esquecer que atrás do trabalho se encontra o profissional e que o desenvolvimento econômico do país pouco valerá se não contribuir para o crescimento do cidadão no campo do saber e na melhoria de condições de vida.

Para tal, o pequeno empresário necessita dispor de práticas não-formais para seu crescimento profissional. Além disso, estão descritos exemplos de insights de pequenos empresários que conquistaram uma consciência crítica e a capacidade de liderança, assim como a descrição detalhada de uma instituição comprometida com estes empresários: o SEBRAE.

Porém, a relação ideal entre o pequeno empresário e sua equipe deva ser embasada no planejamento de uma prática educativa não-formal que abarca oito processos fundamentais que vão desde perceber, comunicar, amar, conhecer, tomar decisões, estruturar até criar e avaliar.

Na prática diária, infelizmente, esta relação é ilustrada por profissionais inseguros que desvalorizam inteiramente a sua respectiva equipe.

Observa-se que a retrospectiva histórica brasileira apresenta alguns obstáculos que os pequenos empresários encontraram pela frente ao tentarem construir suas formações profissionais. É necessário, por parte dos mesmos, verdadeiros comportamentos empreendedores para conseguirem transpor todas as dificuldades político-econômico-sócio-emocionais.

Os pequenos empresários gastam enormes energias psíquicas empregadas em estados de ansiedade, de depressão, de indecisão, de inércia, de alheamento e, até de cinismo em relação aos seus próprios desenvolvimentos profissionais. Eles cultivam suas formações profissionais através de instintos práticos do dia-a-dia. E quando conseguem alguma conquista em suas carreiras, depositam todo mérito da mesma em suas experiências práticas. Os empresários por desacreditarem, em sua maioria, nas instituições

que cultivam as práticas não-formais de educação, não conseguem correlacionar suas realizações humanas e profissionais com as relações existentes entre educação e trabalho.

Contudo, a educação permanente apresenta práticas não-formais (leitura, meios de comunicação de massa, associações, universidades, clubes, escolas abertas, agremiações), onde os pequenos empresários podem substituir a educação formal e inteirarem-se de muitas informações. Podem utilizar a televisão, o rádio e o cinema para a atualização e difusão de muitas idéias através de programas específicos como: Globo Rural, Pequenas Empresas Grandes Negócios, etc. Estes empresários podem usar as instituições escolares formais não só como locais de treinamento, como também para desenvolverem uma educação continuada. Além disso, os pequenos empresários podem dispor de grupos organizados que podem ser instrumentos de apoio à sobrevivência das pequenas empresas pela troca de experiências, de equipamentos, etc.

Atualmente, as pequenas empresas dispõem de vários clientes (amigos, fornecedores, funcionários, comunidade) que precisam ser tratados com a maior atenção. Para tal, alguns empresários estão investindo em treinamento através de instrumentos modernos como o "Kaizen" e as "Normas série ISO 9000", são alternativas organizacionais que auxiliam a melhoria da qualidade tanto da produção quanto dos profissionais.

Os pequenos empresários, ao administrarem suas empresas não podem olvidar os seguintes itens: check-list empresarial, setor fiscal, contabilidade, custos, planejamento, orçamento, controles financeiros, fluxo de caixa, operações financeiras, informática, recursos humanos, administração, vendas, marke-

ting, compras, produção. Administrar estes itens diariamente exige destes profissionais o desempenho de vários papéis, onde automaticamente as relações primárias e informais mesclam-se com as relações secundárias e formais.

Para conseguir conciliar uma rotina organizacional diária, os pequenos empresários devem utilizar-se de várias práticas não-formais de educação continuada, já descritas anteriormente.

Porém, não se estabelece um negócio se não se tem vontade, aptidão, oportunidade e recursos. Vontade muita gente tem. Aptidão, nem todos. As oportunidades estão aí. Os recursos às vezes já existem, outras vezes não; neste caso, também às vezes é possível detê-los.

Pode-se perguntar de onde veio a vontade de ser empresário. De um sonho? Do desemprego? De um dinheiro a ser aplicado? Da tradição da família? Da vontade de ser seu próprio patrão? De alguma coisa que aprendeu a fazer bem no emprego? Da necessidade de ter um ganho extra, complementar ao salário? Da vontade de mudar as coisas? Do gosto pela competição?

Qualquer que seja o motivo a verdade é, que para edificar um negócio próprio, o profissional deve ter algumas aptidões tais como:

- O Escuta-queixas: ele sempre presta atenção aos reclamadores. Nos coletivos, nos restaurantes, nos mercados, nos supermercados, nos parques, nos cinemas, nos teatros, nas ruas, nos centros das cidades, nos bairros, nas igrejas, nas lavanderias, etc., ouve as queixas dos amigos, das donas de casa, dos patrões e dos empregados, dos jovens, dos velhos e das crianças.

Com as antenas ligadas sempre, o escuta-queixas percebe necessidades e descobre oportunidades para bons negócios.

- O Observa-tudo: ele gosta de analisar os produtos, o funcionamento das coisas, os preços, o atendimento às pessoas - rápido, bom, cortês ou não. À reação, exigências e reclamações das pessoas, sempre inventando uma forma de melhorar isto ou aquilo.

Com sua capacidade de ver e inventar aperfeiçoamentos, para as coisas o observa-tudo encontra nisto a sua oportunidade para um negócio inovador.

- O Atualizado: ele sabe de tudo. Lê revistas, jornais, vê televisão, vai a restaurantes, cinemas, teatros, participa de feiras, participa até das colunas sociais. Com isto ele está por dentro de tudo, dos hábitos e das tendências das pessoas.

O atualizado, com seu conhecimento, descobre oportunidades de negócios, acompanhando as tendências das pessoas.

- O Habilidoso: ele faz tudo muito bem. Ele sabe cuidar das coisas com carinho. Seu serviço é sempre elogiado e solicitado. Ele sabe reparar objetos e fabricar peças, bugigangas, brinquedos, alimentos, máquinas e aparelhos.

O habilidoso, sendo solicitado tantas vezes e por várias pessoas, acaba descobrindo que a atividade empresarial torna-se uma necessidade e também uma grande oportunidade.

- O Eficiente: ele é aquele que, trabalhando numa empresa, vai além de colaborar e receber um bom salário. Em seu desempenho, ele está sempre procurando a maneira de fazer as coisas cada vez melhor, com mais perfeição, economia de tempo e

esforço. Enquanto melhora o trabalho, ele lapida também suas próprias habilidades.

O eficiente produz coisas, realiza serviços ou comercializa produtos com tal eficiência, que acaba por encontrar nisto a oportunidade para iniciar o seu próprio negócio, similar muito melhor do que o empreendimento onde trabalha.

- O Vai-na-onda: ele sabe de tudo que o povo inventa e vira moda. É onda de boliche, de dança, de música sertaneja, de cubo mágico, de bambolê, de misticismo, de se tornar vegetariano, de ser ecológico, de emagrecimento, de ginástica, etc.

O vai-na-onda descobre a sua oportunidade de abrir um negócio entrando na moda e criando a sua indústria, o seu comércio ou a sua empresa de prestação de serviços para atender os modismos.

- O Competidor: ele vai atrás do sucesso. Gosta de medir forças. Sente-se desafiado a suplantar o sucesso dos outros. Sabe o que quer e gosta de aproveitar mercado aberto e clientela feita por empresas que atuam no ramo.

O competidor descobre que há fascínio na concorrência e faz desse encantamento a sua oportunidade para abrir um negócio.

Mas diante destas aptidões, o profissional deve suscitar em si mesmo algumas características de empresário.

O empresário é responsável pelo bom funcionamento de uma empresa, e para tal ele possui características e qualidades básicas de um profissional de sucesso. Estas aptidões são adquiridas através do estudo e da prática.

À seguir, algumas delas:

- Capacidade de assumir riscos: é a primeira e a mais importante qualidade do empresário de sucesso. Assumir riscos é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento. É a busca por si só dos melhores caminhos, é ter auto-determinação;

- Aproveitar oportunidades: um empresário de sucesso percebe, no momento certo, as condições propícias para a realização de um bom negócio. Ele sabe aproveitar as oportunidades que o mercado oferece;

- Conhecer o ramo: quanto mais o futuro empresário conhecer o ramo de negócio que pretende explorar, maior será sua probabilidade de sucesso. Este conhecimento pode vir da experiência prática, de informações especializadas, em centros de tecnologia ou de referências de outras pessoas que têm empreendimentos semelhantes;

- Senso de organização: a desorganização no início do empreendimento pode comprometer, em pouco tempo, seus resultados. O empresário de sucesso deve ser capaz de utilizar os recursos disponíveis de forma lógica, racional e organizada;

- Iniciativa e vontade: estas são qualidades básicas do candidato a empresário. A iniciativa de abrir seu próprio negócio e a vontade de vencer os obstáculos que aparecem no caminho podem garantir o sucesso do empreendimento;

- Liderança e relacionamento interpessoal: liderança é a capacidade de definir e orientar a realização de tarefas de combinar métodos e procedimentos práticos e de conduzir pessoas para alcançarem os objetivos almejados. Relacionamento interpessoal é a capacidade que as pessoas têm de conviver, comunicando-se, umas com as outras. O empresário de sucesso tem

que ser um líder e saber se relacionar com os seus empregados que dependem, diretamente, da sua capacidade de comunicação e liderança e ainda saber se relacionar com pessoas do ambiente externo à sua empresa;

- Espírito empreendedor: um empresário de sucesso deve ter a capacidade de transformar idéias em fatos concretos e dinâmicos. Deve ter um certo inconformismo diante das atividades rotineiras que determinam um progresso profissional lento;

- Independência pessoal: é a qualidade daquelas pessoas que procuram ser seus próprios patrões. Muitos empresários de sucesso trocaram bons empregos pelo risco de montar seu próprio negócio, tornando-se independentes;

- Otimismo: é a capacidade natural, que certas pessoas possuem de enxergar principalmente o sucesso, em vez de imaginar e temer possíveis fracassos. Um bom empresário, antes de mais nada, tem de ser otimista;

- Tino empresarial: o tino empresarial pode ser explicado como um sexto sentido que determinadas pessoas possuem.

Porém, para ser um empresário de sucesso é preciso ter o perfil de um empreendedor.

A personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade. O empreendedor é o missionário dentro do profissional. A energia por trás de toda atividade humana. A imaginação que acende o fogo do futuro. O catalogador de mudanças.

O empreendedor vive no futuro, nunca no passado, raramente no presente. É mais feliz quando livre para construir ima-



gens de "e se" e de "e quando".

O empreendedor é a personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

Toda personalidade fortemente empreendedora tem extrema necessidade de exercer controle. Quem vive, como ela no visionário mundo do futuro precisa ter controle sobre pessoas e eventos atuais, a fim de poder concentrar-se em seus sonhos.

Uma personalidade empreendedora é construída. É no meio ambiente que a pessoa vive, o tipo de educação recebida dos pais, o jeito de ser e agir da família & as experiências vividas, na infância e na juventude, que criam esta personalidade. É ela (a família) que incentiva a criança a ter iniciativa e ser independente e a elogia muito por coisas bem feitas e a ser persistente para resolver problemas.

O empresário de sucesso é a pessoa com forte necessidade de realização, comportamento no estilo empreendedor, uma razoável necessidade de poder & alguma habilidade para influenciar, que tem interesse em ter negócios próprios e aproveita oportunidades que surjam em sua comunidade.

Aliás o empreendedor costuma convergar oportunidades onde pessoas não empreendedoras não percebem nada de novo. E um grupo razoavelmente grande de empreendedores em uma comunidade até pode agir para "lavar" oportunidades.

Os fatores chaves para o crescimento econômico das pessoas são a necessidade de realização e êxito e as características das atitudes comportamentais empreendedoras. Estas características estão agrupadas à seguir:

1) Busca de oportunidade e iniciativa: A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios. Todas as pessoas são expostas diariamente a centenas de empreendimentos, mas a grande maioria vê somente os anúncios e as fachadas. Só os verdadeiros empreendedores identificam as oportunidades atrás desses anúncios e fachadas, seu funcionamento e as razões para seu sucesso ~~mediocridade~~ ou fracasso.

O empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de novas oportunidades, seja no caminho de casa, do trabalho, nas férias, lendo revistas, jornais ou vendo televisão. Ele é curioso e está sempre atento a qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento. Sabe que suas chances de sucesso aumentam com este conhecimento, e que o sucesso só vem para quem trabalha duro para consegui-lo.

Nenhum empreendedor nasce com o conhecimento e a experiência necessária para identificar e avaliar negócios. Assim, como qualquer estudante ou atleta, ele tem de se esforçar para desenvolver essa capacidade. Explorando todo e qualquer ensejo de ver, observar, falar com consumidores, <sup>com</sup> fornecedores, <sup>com</sup> outros empreendedores e concorrentes, ele, lentamente, degrau por degrau, desenvolve o conhecimento e a experiência necessária para identificar e avaliar os mais diversos empreendimentos. Com o tempo, observando uma loja ou lendo <sup>com</sup> anúncio, ele é capaz de dizer como funciona o negócio e se terá sucesso. <sup>com</sup> ~~se é um dos milhares fadados à mediocridade ou, mesmo, se vai fracassar.~~

Através da predisposição, o futuro empreendedor aprende a observar e avaliar negócios. Mas, é, através da criatividade, que ele começa a associar as observações dos mais diversos tipos e formas de empreendimentos. A criatividade vai fazer que ele adote a fórmula de sucesso de um tipo de negócio em um outro. São essas associações que podem transformar uma simples oportunidade num grande sucesso empresarial.

2) Persistência: O monitoramento constante de estratégias de ação, busca ativa de informações e melhores soluções só podem ser realizadas por uma pessoa persistente.

A persistência é a energia que faz o empreendedor trabalhar duro para atingir seus objetivos.

É o comportamento que faz o empreendedor buscar alternativas para superar obstáculos aparentemente intransponíveis e manter-se criativo mesmo diante de resultados desanimadores.

Porém, a persistência não deve ser cega. O empreendedor deve ter a capacidade de analisar resultados e aprender com seus fracassos (evitando persistir teimosamente), reformulando objetivos quando necessário.

3) Correr riscos calculados: O empreendedor faz um cálculo cuidadoso das chances de sucesso ou fracasso de um empreendimento. Ele aceita assumir riscos, contanto que sejam calculados, que as chances de sucesso sejam maiores que a de fracasso e, principalmente, que ele possa ter controle sobre os fatores que determinarão o sucesso do empreendimento. O fato de ter um elevado nível de autoconfiança e tendências a ter mais expectativa de sucesso que medo do fracasso, resulta em uma capacidade maior de assumir riscos que pessoas não empreendedoras. Afinal, ele gosta de desafios. Ele aceita a possi-

bilidade do fracasso como um elemento motivador. Mas não arrisca-se em aventuras, porque, não aceita depender da sorte ou estar totalmente submetido a fatores externos que não possa controlar.

4) Exigência de qualidade e eficiência: O empreendedor, geralmente se destaca pelo nível de qualidade mais alto de seus trabalhos, resultado de seu padrão de excelência e energia para trabalhar duro.

Constantemente, busca maneiras para realizar tarefas com maior rapidez, menor custo e maior qualidade e experimenta soluções melhores para problemas que muitas pessoas com menor necessidade de realização já considerariam bem resolvidos.

A busca da qualidade total pode gerar problemas para o empreendedor. Muitas vezes, o empreendedor define padrões de excelência que dificultam a sua adaptação a equipes de trabalho dentro de determinados contextos culturais. <sup>empresário</sup> Quando o empreendedor torna-se um empresário, o padrão de excelência pode levá-lo a oferecer produtos e serviços que a demanda do mercado não valoriza adequadamente ou não tem condições de absorver.

5) Comprometimento: O empreendedor geralmente faz sacrifícios pessoais ou um extraordinário esforço para completar uma tarefa contratada e aceita a responsabilidade pelas falhas no cumprimento de um trabalho.

Assim como a persistência é a energia, o comprometimento é o sacrifício e o esforço pessoal para que seus objetivos sejam alcançados <sup>com a</sup> ~~e para~~ plena satisfação de seus clientes.

6) Busca de informações: Com objetivos claros e definidos a tendência do empreendedor é realizar uma cuidadosa busca de informações necessárias que fundamentam as formulações

de estratégias racionais com boas chances de êxito.

7) Estabelecimento de metas: As pessoas geralmente tem sonhos e alguns objetivos a curto prazo, muitas vezes, vagamente definidos. A tendência do empreendedor é definir objetivos a longo prazo e estabelecer objetivos de curto prazo que lhe possibilite reunir as condições necessárias para a realização de seus projetos mais amplos.

Os objetivos são claramente definidos em relação a "o que" "por que", "quanto", "como" e "quando" conseguir determinados resultados e, geralmente, um elevado grau de compromisso pessoal, o que torna o empreendedor um indivíduo que tem uma nítida direção de conduta.

8) Planejamento e monitoramento sistemático: Para que o empreendedor atinja os objetivos propostos, ele planeja e monitora, sistematicamente, as ações a serem realizadas, controlando, os resultados.

Sempre buscando informações e utilizando ativamente fontes de "feed back" que lhe permitam, avaliar, criticamente, as consequências das próprias ações, o empreendedor tem os elementos necessários para a reformulação constante de estratégias, que lhe possibilitem alcançar os resultados almejados.

A energia para esse trabalho vem de seu alto padrão de excelência (fazer bem e melhor) e do compromisso com os próprios objetivos.

Como precisa de "feed back" para a reformulação de estratégias, gosta, de atividades, em que recebe informações constantes e concretas sobre o próprio desempenho.

9) Persuasão e rede de contatos: A necessidade de realização impele as pessoas a buscar atividades desafiantes que,

muitas vezes, consistem no controle de fatores externos adversos. O empreendedor geralmente é um catalizador de mudanças no meio, alguém que transforma condições ambientais em função da realização dos próprios objetivos. Portanto, toda personalidade empreendedora tem forte necessidade de exercer controle sobre situações.

Exercer controle sobre situações geralmente significa, exercer influência sobre pessoas. Para realizar objetivos é necessário negociar, fazer acordos, convencer pessoas, obter colaboração, levar pessoas a acreditar em determinada idéia.

O empreendedor, muitas vezes, desenvolve, bastante, a própria capacidade de exercer influência, desenvolvendo ~~a~~ habilidade ~~de~~ de convencer pessoas a fazerem coisas como ele precisa que sejam feitas e de estabelecer contatos com pessoas com que possam ajudá-lo na realização de seus objetivos. Isto é especialmente necessário quando o empreendedor tem como objetivo criar e desenvolver uma empresa.

Contudo, este perfil deve ser acrescido de alguns atributos empreendedores.

Atingir o sucesso é uma questão de persistência, boa administração e dedicação. Estas características estão ligadas à própria figura do empresário.

Porém para chegar a ser um empreendedor o profissional, deve deter os seguintes símbolos:

- Orientação-própria: sente-se absolutamente à vontade como seu próprio chefe, ~~autodisciplinado~~;

- Auto-incentivo: acredita na sua própria idéia, quando mais ninguém confia, ~~é~~ é capaz de alimentar o próprio entusiasmo;

- Orientação para a ação: não se satisfaz com grandes idéias comerciais. O mais importante é o desejo intenso de realizar, atualizar e transformar seu sonho em realidade;

- Alto nível de energia: é emocional, mental e fisicamente capaz de trabalhar por um longo e intenso período;

- Tolerância com a incerteza: os empreendedores bem sucedidos só assumem riscos calculados (se possível). Não obstante, é preciso que sejam capazes de assumir algum risco. De fato, os investigadores empresariais procuram pessoas que sejam psicologicamente capazes de enfrentar riscos e que sejam, ao mesmo tempo, realizadores;

- Compensação: às pessoas, às vezes, iniciam seus próprios negócios, porque acham que seus esforços, dentro da organização, não foram satisfatoriamente recompensados;

- Independência: embora, procure, equilíbrio econômico e equitativo, a maioria dos empreendedores não é obcecada por dinheiro;

- Desafio: algumas pessoas trabalham, por conta própria, porque é o único meio, pelo qual, podem satisfazer sua necessidade de desafio;

- Realização: concorda-se, geralmente, que os empreendedores buscam criação, ao passo que os gerentes bem sucedidos, desejam poder.

Todavia, para ser um empreendedor de sucesso, o empresário deve cultivar o hábito permanente de, constantemente, estar questionando sua vida profissional e pessoal.

Qual é a posição atual da sua empresa? Como diagnosticar seus pontos fracos? Quais são seus pontos fortes? É sempre importante saber exatamente em que posição a empresa se

acha no momento, seja no tocante a aspectos financeiros, seja no que diz respeito à seus recursos humanos, seja no concernente à sua relação com o mercado que serve, seja no que se refere a equipamentos, métodos e sistemas de produção ou qualquer outro item de relevância para a sua sobrevivência e crescimento. O conhecimento, mais amplo, da empresa e da sua relação com o meio em que vive é, imprescindível, à eficácia na formulação de estratégias e táticas empresariais. Parte do perfil atual da empresa pode ser observado através do seu balanço, parte pode-se descobrir com pesquisas, e há ainda outros mecanismos à disposição do empresário. Todavia, o método, talvez, mais seguro, para um conhecimento, mais completo e aprofundado, da realidade é o de refletir com isenção sobre cada um dos ingredientes que a compõem. Uma nova reflexão, sobre cada item da empresa, leva o empresário a ver, a rever e a tomar mais consciência de cada ponto que a identifica, positiva ou negativamente, e que não é totalmente percebido, ou a que não se dá a devida atenção no dia-a-dia.

Com o objetivo de facilitar essa tarefa de reflexão sobre a empresa, apresenta-se, à seguir, algumas indagações:

- Os atuais produtos realmente satisfazem as necessidades dos consumidores?

- Visita seus colaboradores imediatos para ajudá-los na solução de problemas?

- Sua empresa, desenvolve, uma atividade sistemática de verificação de atividades, tendências e atitudes dos consumidores, ~~em~~ <sup>do</sup> ~~tirar~~ <sup>da</sup> subsídios para o desenvolvimento de novos produtos, a reformulação de produtos existentes, o estabele-



cimento de políticas de preço, a orientação de esforços publicitários, etc?

- Faz a entrevista inicial de seleção de candidatos para sua seção?

- Sua empresa realiza um esforço sistemático de desenvolvimento de produtos e de ampliação de seu mercado consumidor?

- Dá aos seus colaboradores soluções para novos problemas e lhes pede opinião?

- Sua empresa mantém-se atenta às atividades dos concorrentes em todos os aspectos?

- Reúne seus colaboradores para explicar novos métodos de trabalho?

- Os preços de seus produtos são definidos e atualizados de tal forma que possam ser maximizados?

- A empresa promove regular e eficazmente seus produtos e procura obter o maior retorno possível sobre seus investimentos em propaganda, promoção e relações públicas?

- Telefona aos colegas de outra seção para pedir ajuda na solução de um problema?

- A empresa realiza um esforço constante para assegurar a disponibilidade do produto e as maiores facilidades possíveis de obtenção para os clientes?

- Discute com seu pessoal-chave de que maneira deverá usar os serviços da equipe no decorrer do próximo ano?

- A empresa tem uma força de vendas bem treinada, motivada, sensível às necessidades dos clientes, ativa (e não meramente reativa) enfim, capaz de garantir a maximização das vendas?

- Sugere, ao supervisor imediato, mudanças na organização?
- A empresa, tem, um planejamento de trabalho, de marketing de vendas, <sup>اقتصاد</sup>acompanha e controla, eficazmente, a execução dos planos, confrontando, os resultados reais, com os planejados?
- Planeja, atribuição, de tarefa dos subordinados, para que, os objetivos, sejam alcançados?
- Qual é, a situação, atual, da empresa, no mercado?
- Delega, tarefa, de modo que, cada indivíduo, possa, utilizar, ao máximo, sua experiência e seus conhecimentos?
- A elaboração, de orçamento, na empresa, é um exercício, válido, de verificação, das reais possibilidades da organização e, de tomada de decisões, sobre, aspectos importantes (cortes de custos ou despesas, alocação de recursos, etc.) que, possam, levar, os resultados, a encontrar os objetivos? O trabalho, de elaboração, resulta, num documento coerente, inteligível e realmente capaz de orientar a ação empresarial?
- Motiva, cada um dos subordinados, a se sobressair, no desempenho das tarefas, especialmente, em períodos de tensão incomum?
- A empresa, trabalha, com um orçamento de caixa, extraído, do orçamento geral, que, possibilita, uma visualização clara, do fluxo mensal de recursos e, permite, o planejamento, de operações de captação, <sup>de</sup>aplicação, <sup>de</sup>investimento, <sup>de</sup>solicitação ou <sup>de</sup>concessão de créditos? Além, desse orçamento de caixa, é feita, uma previsão, das flutuações, a curtíssimo prazo (um, dois, três meses, dia-a-dia), que, permite, a tomada de decisões, que, levem à maximização dos rendimentos de excedentes e a minimização dos custos de captação?
- Faz, rodízio, de tarefas e, emprega, outros meios, para, as-

segurar, a manutenção de substitutos, treinados, para todas as posições?

- A empresa, exerce, um efetivo controle, sobre, as operações financeiras de pagamento, <sup>de</sup> recebimento e <sup>de</sup> imobilização?

- Mantém-se, informado, de modernos métodos, de administração, das necessidades de mudança, que sua organização utiliza?

- A empresa, procura, maximizar, os rendimentos, de seu caixa, aplicando, os excedentes, às maiores taxas e, captando, recursos, para suprimento de caixa, nas melhores condições possíveis?

✓ - Faz, ou, sugere, ao superior imediato, como for adequado, melhoramento dos métodos administrativos?

- Os demonstrativos, de resultados mensais, da empresa, são claros, precisos, suficientemente detalhados que, permitam, uma análise, do desempenho, de cada área, de responsabilidade, por resultados (linha de produto, <sup>1</sup> divisão, <sup>2</sup> filial, <sup>3</sup> loja, <sup>4</sup> conforme o caso)? Eles, possibilitam, decisões, sobre, adoção de medidas corretivas ou adoção de estratégias ou políticas, que se mostrem vantajosas?

- Tem descrição escrita dos cargos de seus auxiliares?

- Sua empresa tem um sistema de custos eficiente em registrar, agrupar, classificar, atribuir os custos e orientar os rateios de forma coerente, objetiva e justa? Tal sistema permite a obtenção rápida de informações que possam ser necessárias à análise de discrepâncias e à tomada de decisões?

- Considera útil o tempo gasto em reuniões de comissões?

- A empresa procura avaliar periodicamente sua posição geral, para averiguar se não está tomando rumos menos desejáveis? Para essa avaliação, ela fundamenta-se em bases objeti-

vas, como índices financeiros?

- Permite que seu pessoal cometa enganos?

- As decisões de concessão de crédito da empresa aliam rapidez no atendimento ao cliente com avaliação criteriosa das condições que o cliente tem para saldar os débitos?

- A seção funciona regularmente na sua ausência?

- Qual é a atual posição financeira da sua empresa?

- Cuida do melhoramento dos seus próprios métodos administrativos?

- A estrutura organizacional da empresa é adequada às suas necessidades?

- Recomenda para os seus subordinados o treinamento do conhecimento e habilidades de que necessitam?

- São feitas análises periódicas da organização e de procedimentos, práticas, normas e regulamentos, de tal forma que a organização mantenha-se em condições de satisfazer os objetivos do negócio o mais eficazmente possível?

- Melhora seus métodos de decisão e comunicação?

- Os empregados da empresa são adequadamente informados sobre suas posições na estrutura organizacional, os objetivos e funções específicas de suas unidades de trabalho, os objetivos e as expectativas da empresa em relação a seus cargos, e sobre os modos de proceder desejados pela empresa?

- Procura fazer uso mais eficiente de seu tempo?

- A estrutura organizacional da empresa denota uma distribuição de autoridade adequada às responsabilidades dos vários órgãos e, dentro deles, dos vários escalões?

- Ensina o seu pessoal a fazer uso mais eficiente do tempo?

- A estrutura organizacional da empresa conduz à cooperação e ao intercâmbio pleno e ágil de informações entre as várias unidades de trabalho?

- Permite que seu pessoal pratique atos de liderança?

- A empresa procura restringir o uso de formulários ao mínimo necessário à perfeita tramitação e ao adequado registro das informações que terão utilidade real no futuro?

- Melhora métodos e planos de ação que atualmente resultam em trabalho manual dispendiosos?

- A empresa oferece condições materiais de trabalho que facilitam a obtenção de produtividade máxima do pessoal?

- Desenvolve programas de treinamento de supervisores e quanto à maneira de melhorar sua eficiência no obter resultados através dos subordinados?

- Pode-se dizer que a empresa está bem organizada?

- Ouve realmente seus auxiliares?

- Observaram-se na empresa atitudes positivas de relacionamento humano, um clima favorável a comunicação bilateral e franca e produtiva entre líderes e liderados (e entre pares) não só sobre assuntos pertinentes à tarefas mas também a outros aspectos que tenham relação com elas ou sejam relevantes do ponto de vista da organização?

- Considera errado supervisionar excessivamente os subordinados?

- A empresa adota critérios de seleção que possibilitem a escolha de pessoas realmente aptas a trabalhar para os cargos oferecidos e com potencial para desenvolvimento posterior?

- Delega a outra pessoa coisas que ela pode fazer?

- A empresa mantém um programa de orientação e integração de novos empregados que minimize a ansiedade e tensão dos novatos e propicie as informações necessárias, a que comecem a trabalhar, de maneira motivada e produtiva?

- Tem habilidade para transformar e inovar idéias?

- A empresa tem um programa formal e eficaz de avaliação de desempenho de empregados, ou, se não tem, os supervisores e gerentes se incumbem da tarefa de avaliar, em entrevistas periódicas, cada um de seus subordinados, o desempenho deles, de criticá-los construtivamente, indicar setores em que o desempenho de cada um é adequado e setores em que são necessárias melhoras?

- Tem habilidade de comunicação e relacionamento?

- A empresa oferece um plano formal de carreiras; se não, pelo menos encara com atitude positiva a mobilidade vertical ou horizontal de empregados e procura dar a eles condições de desenvolvimento?

Pratica o ato de dar feedback?

- A empresa procura treinar seus empregados de modo a não só torná-los mais aptos a realizar suas tarefas mas também a possibilitar-lhes oportunidades de ascensão?

- Os níveis de remuneração e os benefícios oferecidos, pela empresa, são adequados?

- Aceita um mundo de incerteza e ambigüidade, em vez de um mundo de certeza e domínio das situações?

- Os empregados da empresa demonstram um bom nível de consciência de suas responsabilidades, de seus papéis no contexto da organização?

- É receptivo, às modificações, ou iniciador delas?
- A empresa, tem, um bom, quadro, de pessoal?
- Tem, independência de, julgamento e decisão?
- A área, de produção, da empresa, está, organizada, de modo a possibilitar, a maior produtividade?
- Realiza, com freqüência, reuniões com, os seus, subordinados?
- Os equipamentos e máquinas utilizadas, na produção, permitem a maior produtividade, possível?
- Tem, facilidade, de negociação, com, seu(s) sócio(s)?
- A empresa tem, um, planejamento de produção adequado, devidamente entrosado com o plano de vendas e com o plano financeiro?
- Busca, a integração, interdepartamental?
- A empresa, adota controles que, possam orientar, eficazmente, as atividades de produção?
- Mantém treinamento de um possível substituto seu?
- A empresa exerce um controle de qualidade eficaz sobre seus produtos?
- Procura aceitar as pessoas como elas são e questionar suas idéias?
- A empresa mantém suas máquinas e equipamentos, prédios, móveis e instalações sempre em boas condições?
- Compromete-se com o grupo com relação as decisões tomadas?
- Há um esforço constante de redução de custos de produção na empresa?
- Cooperar com, o, desenvolvimento do espírito de equipe?

- Pode-se dizer que a empresa vem conseguindo fabricar os seus produtos com o menor custo de produção possível, sem sacrificar a qualidade?

- Está sempre atento com a realidade em si?

- A empresa (o quadro de gerência e pessoal qualificado) tem uma firme orientação para os negócios, para aproveitamento de oportunidades, maximização dos resultados?

- Promove a competitividade no grupo, com o próprio grupo?

- A empresa mantém boas relações com clientes, fornecedores, empregados, enfim, com todos os seus públicos, incluindo a comunidade?

- Pratica o exercício da paciência, não sendo afetado pelo comportamento de outras pessoas?

- A empresa tem fontes seguras e estáveis de suprimento de matérias-primas?

- Existe riqueza nos nichos mercadológicos? Procurou fazer parte deles? Pretende ser surpreendido por eles?

- A empresa analisa criteriosamente todas as alternativas e toma acertadamente as decisões que possam envolver volume considerável, de dinheiro, como as de compras, estocagem, investimento, etc.?

- Vem perdendo participação de mercado pelo fato de seus concorrentes estarem roubando mercados especiais aos oferecer produtos mais individualizados para o cliente?

- A empresa tem bom conceito comercial na praça?

- Consegue pensar em termos de lucros em vez de vendas?

- A empresa tem fontes seguras e estáveis de suprimento de dinheiro a curto e médio prazos?



- Está disposto a procurar incessantemente o enfoque no mercado?

- Os históricos de desempenho de vendas da empresa permitem julgar que ela tem uma posição segura no mercado?

- Dispõe de um banco de dados sofisticado ou está disposto a investir em um?

- A empresa tem planos claros e realistas que mostrem quais são seus objetivos a longo e a curto prazos e como fará para atingi-los?

- Pode superar quaisquer eventuais problemas na produção e nas operações?

- Os inventários da empresa estão em níveis considerados bons?

- Poderão os problemas logísticos tornar seu programa de marketing de nichos ineficaz?

- A empresa está cumprindo a lei em todos os aspectos, tributários, trabalhistas, etc? Pode-se dizer que não se tem questão de significância pendente nesse sentido?

- Pode estabelecer canais de distribuição eficazes para manusear seus produtos de nicho?

- A empresa usa adequadamente incentivos fiscais a que por ventura possa ter direito?

- Está disposto a adaptar a estrutura organizacional da empresa para que esta se ajuste aos produtos e serviços de nicho?

- A empresa tem seguros cobrindo seus ativos mais importantes, está devidamente protegida nesse aspecto?

- Pode fazer com que a força de vendas pense como especialistas em marketing?

- Pode-se dizer que a empresa esteja livre de dependências, seja de tecnologia que não contida, ~~seja de grande e~~ poucos clientes, seja de certas fontes de suprimento escassas ou únicas, por exemplo?

- Está apto a realizar publicidade eficiente junto a seus mercado-alyo?

- Pode-se dizer que a empresa não tenha nenhum problema específico de gravidade, como localização inadequada, superdimensionamento (capacidade ociosa elevada), falta real de meios de distribuição, dificuldade tecnológica não solucionada no produto ou nos meios de produção, matéria-prima escassa ou obtenção difícil?

Entretanto, o empresário deve, também, refletir sobre si mesmo tanto pessoal quanto profissionalmente.

Para tal postura, ele deve atentar às seguintes dúvidas:

- Deve comprometer-se, ou apenas, envolver-se com sua equipe?

- Como é sua auto-estima?

- Possui uma motivação positiva?

- Suas reações psicológicas são negativas?

- É empático?

- Possui afetividade para com seu funcionário?

- É transparente na comunicação?

- É capaz de alcançar sua equipe?

- É alguém de espírito desarmado?

- Consegue preencher espaços vazios?

- Busca sempre, primeiro, o certo e depois o errado?

- É capaz de reconhecer o esforço de alguém?

- Sabe conquistar um subordinado?

- Quais são suas aspirações?
- O que é sucesso?
- É feliz?
- É auto-realizado?
- Quais são seus valores?
- Possui dons?
- Como pode descobri-los?
- É invejoso?
- É hipócrita?
- É honesto?
- É leal?
- É calmo?
- É nervoso?
- É ético?
- É fraudulento?
- É confiável?
- É educado?
- É mal-educado?
- É humano?
- É comunicativo?
- É criativo?
- É inerte?
- É agressivo?
- É lerdo?
- É paciente?
- É impaciente?
- É compreendido?
- É indesejável?

- É alérgico?
- É atleta?
- É místico?
- É compreensivo?
- É holista?
- É apático?
- É teimoso?
- É persistente?
- É perseverante?
- E sua família?
- Quem é ela?
- Como ela está localizada na sociedade?
- Quais são seus papéis na mesma?
- Desempenha-os bem?
- Se conhece?
- Quem são seus amigos?
- Qual escolaridade tem?
- Qual precisa para melhorar de vida?
- Qual a qualidade da sua vida?
- Qual seu estado<sub>o</sub>civil real?
- Qual desejaria ter?
- Que gostos tem?
- É uma pessoa comum?
- É alguém excêntrico?
- É sofisticado?
- É tradicional?
- Qual sua idade cronológica?
- E sua idade espiritual?

- E sua idade emocional?
- Quais são seus ideais vitais?
- E os sociais?
- E os egoísticos?
- Qual é seu hobby preferido?
- Tem lazer?
- Como se veste?
- Frequenta que locais?
- O que consome com frequência?
- O que compra raramente?
- Qual sua cor preferida?
- Qual não gosta?
- Como é?
- Porque é assim?
- Porque não muda?
- Quem é?

#### 4.0 À GUIA DE CONCLUSÃO

Ao se iniciar este estudo, pretendia-se compreender o desenvolvimento dos pequenos empresários em Curitiba.

Alguns artigos, referências bibliográficas e depoimentos contavam com pequenos empresários mal formados que transmitiam poucos conhecimentos.

O entendimento que se tinha sobre os pequenos empresários era de que estes profissionais possuíam muita agressividade, entusiasmo, valorização, crédito, iniciativa própria, persistência, paciência, auto-incentivo, orientação para a ação, alto nível de energia, tolerância com a incerteza, compensação própria, independência, desafio e realização pessoal.

Por outro lado, tinha-se também uma concepção de que estes profissionais eram verdadeiros empreendedores, no sentido lato do termo.

Movida pelo espírito de investigação sobre o desenvolvimento dos pequenos empresários em Curitiba, procurou-se entender se para estes profissionais é viável constuírem suas formações profissionais; se a relação educação/trabalho está presente na realização humana e profissional dos pequenos empresários; se a educação permanente pode contribuir para o desenvolvimento dos pequenos empresários.

Nesta tarefa, defrontou-se com alguns problemas relacionados com a literatura especializada sobre o tema e o acesso à pequenos empresários para ilustrações reais.

As dificuldades encontradas referiam-se à escassez bibliográfica e aos obstáculos impostos pelos empresários, principalmente sobre o sigilo de reservar o nome de suas empresas.

Contudo, se acredita haver contribuído para um maior entendimento sobre o desenvolvimento dos pequenos empresários em Curitiba.

Este momento do trabalho não tem significado de conclusão, mas sim de abertura para outras incursões teóricas, tais como: A andragogia pode contribuir para o desenvolvimento dos pequenos empresários? Estes recursos humanos são formados na prática quotidiana ou pelas agências de formação profissional? Como a gestão e a co-gestão, através de práticas não-formais, podem contribuir para o crescimento profissional dos pequenos empresários? Como a nova filosofia de administração participativa pode contribuir para a formação profissional do pequeno empresário?

As questões levantadas surgiram no decorrer deste trabalho e pretendem caracterizar a necessidade da continuidade de pesquisas que ajudem a reinterpretar o desenvolvimento dos pequenos empresários em Curitiba.

## 5.0 BIBLIOGRAFIA

- AQUINO, C.P. de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980. 270p.
- ASSIG, D. Mut gehört dazu: informationen für Frauen, die beruflich selbstständig sind oder werden wollen. HAMBURG: Rowohlt, 1987, 249p.
- AUTOR ANÔNIMO. Políticas de recursos humanos. S.L., s.ed., s.d., p.80.
- AUTOR ANÔNIMO. Postulados básicos de filosofia de recursos humanos. S.L., s.ed., s.d., p.95.
- BARER, S. Odeio reuniões. Trad. Jaguar. 10.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Melhoramentos, 1993. 112p.
- BÁRCIA, M.F. Educação permanente no Brasil. São Paulo: Vozes, 1982. 125p.
- BARRI, R. & ALZOGARAY, J. Como dirigir uma empresa: micro, média e grande. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1987. 87p.
- BATALHA, M.O. & DEMORI, F. A pequena e média indústria em Santa Catarina. Florianópolis: Editora da UFSC, 1990, 191p.
- BERG, E. Planejamento. In: Competência gerencial. S.L., s.ed., s.d., p.150.
- BERGAMINI, C.W. Motivação. São Paulo; Atlas, 1986, 122p.
- BERGAMINI, C.W. & BERALDO, D.G.R. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1988. 290p.
- BERGER, P. Perspectivas sociológicas; uma visão humanística. Trad. Donaldson M. Garshagen, 6.<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 1983. 202p.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. Trad. Floriano de Souza Fernandes. 6.<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 1985. 248p.
- BERNARDES, C. Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional. 2.<sup>a</sup> ed. Rev. e Ampl. São Paulo: Atlas, 1989. 294p.



- BLOCK, P. Consultoria: o desafio da liberdade. Trad. Myrtes Suplicy Vieira. São Paulo: Makron, 1991. 265p.
- BOTTERI, X.M. & SOUZA e SILVA, J. Cultura e clima organizacional. S.L., s.ed., 1990, p.49.
- BOTTOMORE, T. Sociologia política. Trad. Francisco de Assis Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 1979. 129p.
- BONDON, R. et alii. Dicionário de sociologia. Trad. Antônio J. Pinto Ribeiro. Lisboa: Dom Quixote, 1990. 292p.
- BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Trad. Nathanael C. Carneiro. 3ª.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974. 379p.
- BRUNO, L. & SACCARDO, C. Organização, trabalho e tecnologia. São Paulo: Atlas, 1986. 154p.
- CABRERA, L.C. de. O desafio de gestão de recursos humanos. S.L., s.ed., s.d., p.230.
- CARVALHO, A.V. de. Recursos humanos: desafios e estratégias. São Paulo: Pioneira, 1989. 78p.
- CAVALCANTI, M. et alii. Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas. São Paulo: Loyola, 1981, 117p.
- CESÁRIO, A.C.C. Industrialização e pequenos empresários em Londrina. Curitiba: Grafipar, 1981. 114p.
- CHAMPION, D.J. A sociologia das organizações. Trad. Auriphebo Berralce Simões. São Paulo: Saraiva, 1985. 315p.
- CHÉR, R. A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las. São Paulo: Nultese, 1990. 134p.
- COSTA PINTO, L.A. Sociologia e desenvolvimento: temas e problemas de nosso tempo. 9ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1986. 332p.
- DAYA, E. Relações humanas na indústria. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1962. 34p.
- DELORENZO NETO, A. Sociologia aplicada à administração: sociologia das organizações. 7ª ed. Rev. e Ampl. São Paulo: Atlas, 1989, 279p.
- DEMO, P. Sociologia: uma introdução crítica. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1987. 159p.
- FARIA, J.H. de. O autoritarismo nas organizações. Curitiba: Criar, 1985. 196p.

- FARIA, J.H. de. Relações de poder e formas de gestão. Curitiba: Criar, 1985. 88p.
- FAURE, E. Aprender a ser. Trad. Maria Helena Cavaco e Natércia Paiva Lomba. São Paulo: Difusão Européia, 1972. 403p.
- FOURNIES, F.F. Por que os subordinados nunca fazem exatamente o que se espera deles. Trad. Laes Gustav Erik Unanius. São Paulo: Makron, 1991. 110p.
- FRACAROLLI, L.M. Pequena e média empresa: aspectos legais. São Paulo: Pioneira, 1976. 179p.
- FREIRE, P. Educação e mudança. Trad. Moacir Gadotti e Lillian Lopes Martin. 13.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Paz e Terra, 1979. 174p.
- . Pedagogia do oprimido. 17.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987, 180p.
- FURTER, P. Educação e reflexão. 16.<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 1987. 91p.
- . Educação e vida. 11.<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 1987. 191p.
- . Educação permanente e desenvolvimento cultural. Trad. Teresa de Araújo Penna. Petrópolis: Vozes, 1975. 224p.
- GAIANO, L. & CABRERA, L.C. Administração estratégica de recursos humanos: uma abordagem sinérgica. S.L., s.ed., s.d., p.350.
- GERSDORFF, C.J. von. Educação brasileira : problemas e soluções possíveis. Rio de Janeiro: Agir, 1981. 210p.
- GIBLIN, L. Como ter segurança e poder nas relações. Trad. Ilton Luiz Schaitz. São Paulo: Mattese, 1989, 176p.
- GONÇALVES, E.L. Balanco social da empresa na América Latina. Trad. Maria Aparecida de Lima Gonçalves. São Paulo: Pioneira, 1980. 89p.
- GONÇALVES, R. de S. Manual de economia e organização industrial. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 1966. 190p.
- GRÁCIO, R. Educação e educadores. São Paulo: Gleba, sid. 109p.
- GRYTSCH, R. & KINTZEL, R. Wirtschaftslehre: Kauffrau/Kaufmann in Einzelhandel. Nörten-Hardenberg: Merrur Verlag Ruteln, 1991. 456s.

- GUIMARÃES, D. O desemprego: sua cartilha. Porto Alegre: Segra, 1990. 70p.
- GUSMÃO, P.D. de. Manual de sociologia. 6<sup>a</sup> ed. Rev. e Ampl. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1983. 254p.
- HELLER, R. Marketing pessoal: a proposta específica do sucesso. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron, 1990. 128p.
- HOLZER, H. Como progredir na vida. Trad. Maria Tereza Claro do Amaral. Rio de Janeiro: Record, 1980. 140p.
- HORTON, P. & HORTON, R. Introdução à sociologia. Trad. Paulo Roberto Palm. 9<sup>a</sup> ed. São Paulo: Brasiliense, 1984. 138p.
- HORTON, P.B. & HULT, C.L. Sociologia. Trad. Auriphebo Berralle Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980. 478p.
- JEANTET, T. O indivíduo coletivo. Trad. Lauret L. Schaffter. São Paulo: Vértice, 1986. 115p.
- JUNQUEIRA, L.A.C. Administração do tempo: um programa de auto-desenvolvimento. 3<sup>a</sup> ed. Rev. e Ampl. Rio de Janeiro: COP, 1988. 97p.
- KAHN, S. O bom executivo. Trad. Haroldo Netto, 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Record, 1986. 129p.
- KELLY, A. Como tornar sua vida mais fácil no trabalho. Trad. Sandra Nemes Sachs. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 230p.
- KIM, W.C. & MAUBORGNE, R.A. A arte de comandar sem tropeçar. EXAME, São Paulo, 517(22):86-9, out. 1992.
- KNELLER, G.F. A ciência como atividade humana. Trad. Antônio José de Souza. Rio de Janeiro: Zahar, 1980. 310p.
- KOTHER, M.C. Pensar, sentir, agir hoje. Petrópolis: Vozes. 1978. 173p.
- KRISHNAMURTI, J. A educação e o significado da vida. Trad. Hugo Veloso. São Paulo: Cultrix, s.d. 258p.
- KUBR, M. Consultoria: um guia para a profissão. Trad. Joaquim Sérgio de Oliveira Correa e Maria Regina Daltro Ferreira Carvalhal. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986. 322p.
- KWASNICKA, E.L. Administração de recursos humanos: função renovada. S.L., s.ed., s.d., p.245
- LAMOTTE, S.N. Microempresa: constituição e legalização. 3<sup>a</sup> ed. Rev. e Ampl. São Paulo: Segra, 1986. 157p.

- LAPASSADE, G. Grupos, organizações e instituições. Trad. Henrique Augusto de Araújo Mesquita. 2ª ed. Rio de Janeiro, 1983. 316p.
- LEGRAND, P. Introdução à educação permanente. Trad. Antônio Ribeiro dos Santos. 2ª ed. Lisboa: Horizonte. 1981. 110p.
- LIDA, I. Pequena e média empresa no Japão. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1986. 276p.
- LIKERT, R. Novos padrões de administração. Trad. Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsi. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1979. 307p.
- LIMA, L. de O. Educar para a vida. 3ª ed. São Paulo: Vozes, 1969. 105p.
- \_\_\_\_\_. Introdução à pedagogia. São Paulo: Brasiliense, 1983. 143p.
- LITTERER, J.A. Análise das organizações. Trad. Auriphebo B. Simões. São Paulo: Ática, 1977. 521p.
- LODI, J.B. A empresa familiar. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1986. 171p.
- \_\_\_\_\_. O fortalecimento da empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1984. 139p.
- \_\_\_\_\_. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987. 151p.
- LOPES, A. Educação permanente e educação de adultos no Brasil. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, s.d. 75p.
- LOPES DE SÁ, A. Como administrar pequenos negócios. São Paulo: Tecnoprint, 1984. 156p.
- MADDUX, R.B. Negociar com sucesso: estratégias e táticas de ganhar-ganhar. Lisboa. Monitor, 1991. 75p.
- MARCELLINO, N.C. Introdução às ciências sociais. 2ª ed. Campinas: Papirus, 1988. 130p.
- MARINS FILHO, L.A. Administrar, hoje. São Paulo: Harbra, 1988. 188p.
- \_\_\_\_\_. Socorro! Tenho um sócio. São Paulo: Harbra, 1985. 90p.
- MATOS, F.G. de. Desenvolvimento gerencial permanente. 2ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1988. 276p.

- MATOS, F.G. de. O gerente negociador. In: \_\_\_\_\_. Negociação gerencial: aprendizado a negociar. Rio de Janeiro: José Olympio, 1958, p.340.
- MAZZONETTO, D.S. Psicossociologia para administradores. Curitiba: Faculdade Tuiuti, 1984. 126p.
- MIRANDA ROSA, F.A. de. Poder, direito e sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 144p.
- MORAES, L.A. A ideologia da microempresa. Curitiba: Edição Independente, 1986. 66p.
- MORRIS, M.J. Iniciando uma pequena empresa com sucesso. Trad. Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron, 1991. 240p.
- MOSKOVICI, F. Renascença organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1988. 125p.
- NASCIMENTO, K. O executivo na organização: papéis e funções essenciais. São Paulo: Incisa, 1976. 80p.
- NÉRICI, I.G. O homem e a educação. São Paulo: Atlas, 1976. 194p.
- DECH, R. von. Um "toc" na cuca. Trad. Virgílio Freire. São Paulo: Cultura, 1991. 155p.
- OLIVEIRA, P.S. de. Introdução à sociologia. 4.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Ática, 1991. 144p.
- OLIVEN, R.G. A antropologia de grupos urbanos. Rio de Janeiro: Vozes, 1985. 53p.
- PAGNAMI, E.M. A subcontratação na pequena e média empresa. Campinas: Unicamp, 1989. 273p.
- PAIVA, V. & RATTNER, H. Educação permanente e capitalismo tardio. São Paulo: Cortez, 1985. 136p.
- PATTEN, D. Marketing para a pequena empresa. Lisboa: Presença, 1987. 235p.
- PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. São Paulo, ano I, nº 2, fev. 1989, 104p.
- \_\_\_\_\_. São Paulo, ano I, nº 3, marc. 1989, 105p.
- \_\_\_\_\_. São Paulo, ano I, nº 4, abr. 1989, 106p.
- \_\_\_\_\_. São Paulo, ano I, nº 5, jun. 1989, 104p.
- \_\_\_\_\_. São Paulo, ano I, nº 6, jul. 1989, 105p.
- \_\_\_\_\_. São Paulo, ano I, nº 7, ago. 1989, 106p.

- \_\_\_\_. São Paulo, ano I, nº 8, set. 1989, 104p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano I, nº 9, out. 1989, 105p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano I, nº 10, nov. 1989, 106p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano I, nº 11, dez. 1989, 104p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano I, nº 12, jan. 1990, 105p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano I, nº 13, fev. 1990, 106p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano I, nº 14, mar. 1990, 104p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano II, nº 15, abr. 1990, 105p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano II, nº 16, mai. 1990, 106p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano II, nº 17, jun. 1990, 104p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano II, nº 18, jul. 1990, 105p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano II, nº 19, ago. 1990, 106p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano II, nº 20, set. 1990, 104p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano II, nº 21, out. 1990, 105p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano II, nº 22, nov. 1990, 106p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano II, nº 23, dez. 1990, 104p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano II, nº 24, jan. 1991, 105p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano III, nº 25, fev. 1991, 106p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano III, nº 26, mar. 1991, 104p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano III, nº 27, abr. 1991, 105p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano III, nº 28, mai. 1991, 105p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano III, nº 29, jun. 1991, 104p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano III, nº 30, jul. 1991, 105p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano III, nº 31, ago. 1991, 106p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano III, nº 32, set. 1991, 104p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano III, nº 33, out. 1991, 105p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano III, nº 34, nov. 1991, 106p.
- \_\_\_\_. São Paulo, ano III, nº 35, dez. 1991, 104p.

- \_\_\_\_ · São Paulo, ano III, nº 36, jan. 1992, 105p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano IV, nº 37, fev. 1992, 106p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano IV, nº 38, mar. 1992, 104p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano IV, nº 39, abr. 1992, 105p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano IV, nº 40, mai. 1992, 106p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano IV, nº 41, jun. 1992, 104p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano IV, nº 42, jul. 1992, 105p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano IV, nº 43, ago. 1992, 106p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano IV, nº 44, set. 1992, 104p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano IV, nº 45, out. 1992, 105p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano IV, nº 46, nov. 1992, 106p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano IV, nº 47, dez. 1992, 104p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano IV, nº 48, jan. 1993, 105p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano V, nº 49, fev. 1993, 106p.
- \_\_\_\_ · São Paulo, ano V, nº 50, mar. 1993, 104p.

PETTER, L.J. & HULL, R. Todo mundo é incompetente e inclusive você. Trad. Heitor Ferreira. 14.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979. 177p.

PUSSOLI, L. & ASSIS, O.Q. Manual da microempresa. São Paulo: Javol., 1990. 151p.

QUINTELLA, H.M. Breve análise comparativa entre dois modelos organizacionais participativos: Adizes e Z 3. In: Recursos humanos e sociedade. São Paulo: Cortez, 1987, p.153.

RAMIREZ, M.S. Métodos de educação de adultos. São Paulo: Loyola, 1975. 278p.

RATTNER, H. et alii. Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. Brasília: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1985. vol. I 278p.

\_\_\_\_ · Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. Brasília: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1985. vol. II. 258p.

- Pequena e média empresa no Brasil: 1963/1976. São Paulo: Símbolo, 1979. 263p.
- REZENDE, A. M. de. Administração é educar ou deseducar? In: O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço? 5ª ed. São Paulo: Cortez, 1987, p.150.
- SCHMITZBERGER, W. Quando quiser vencer, já venceu. Um guia para sua auto-realização. São Paulo: Hemus, s.d. 113p.
- SCHNEIDER, E.V. Sociologia industrial: relações sociais entre a indústria e a comunidade. Trad. Ana Cristina Cruz Cesar. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. 474p.
- SCHWARTZENBERG, R.G. Sociologia política. Trad. Domingo Mascarenhas. Rio de Janeiro: Difel, 1979. 696p.
- SENAC. O SENAC e a educação permanente. São Paulo: SENAC, 1973. 85p.
- SOUZA, P. & SILVA, E. Educação: escola x trabalho. São Paulo: Printed in Brazil, 1984. 295p.
- TEIXEIRA, G.M. & MESSEDER, J.E.C. Administração de recursos humanos para a década de 90. In: KH - Informação profissional. S.L., s.ed., s.d., p.78.
- THEVENTR, M. Cultura de empresa: auditoria e mudança. Lisboa: Monitor, 1986. 189p.
- TOLEDO, F. & MILIONI, B. Dicionário de recursos humanos. 3ª ed. Rev. e Ampl. São Paulo: Atlas, 1986. 95p.
- ULMANN, F. Texto e umas dicas para oradores bem sucedidos. Trad. Gunter Altmann. São Paulo: Ediouro, 1987. 129p.
- VILLAS BOAS, M.V. Conceitos básicos em educação. Rio de Janeiro: SENAC, 1982. 48p.
- VITA, A. de. Sociologia de sociedade brasileira. São Paulo: Ática, 1989. 279p.
- WEINBERG, G.M. Consultoria: o segredo do sucesso. Trad. Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Muarroy. 1990. 261p.
- WERTHEIN, J. et alii. Educação de adultos na América Latina. Trad. Anita Moraes. Campinas: Papirus, 1985. 224p.
- WILLIAMS, M.R. Relações humanas. Trad. Augusto Reis. São Paulo: Atlas, 1981. 112p.
- YAKABE, R. Relações trabalhistas no Japão: características fundamentais. Rio de Janeiro: Consulado Geral do Japão, 1976. 87p.